RIZQUNA

PENGEMBANGAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI

DALAM PERSPEKTIF SIVITAS AKADEMIKA DAN STAKEHOLDER

Prof. Dr. H. Moh. Sugeng Solehuddin, M.Ag
Dr. Muhamad Jaeni, M.Pd., M.Ag
Dr. Hj. Sopiah, M.Ag
Dr. H. Abdul Khobir, M.Ag

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

K.H. ABDURRAHMAN WAHID

PEKALONGAN – INDONESIA

https://uingusdur.ac.id/

Prof. Dr. H. Moh. Sugeng Solehuddin, M.Ag.
Dr. Muhamad Jaeni, M.Pd., M.Ag
Dr. Hj. Sopiah, M.Ag
Dr. H. Abdul Khobir, M.Ag

PENGEMBANGAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI

DALAM PERSPEKTIF SIVITAS AKADEMIKA DAN STAKEHOLDER

RIZQUNA

Sangsi pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta

(1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).

(2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

(3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (l) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

(4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PENGEMBANGAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI

DALAM PERSPEKTIF SIVITAS AKADEMIKA DAN STAKEHOLDER

RIZQUNA

PENGEMBANGAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI
DALAM PERSPEKTIF SIVITAS AKADEMIKA DAN STAKEHOLDER

Penulis:
Prof. Dr. H. Moh. Sugeng Solehuddin, M.Ag.
Dr. Muhamad Jaeni, M.Pd., M.Ag
Dr. Hj. Sopiah, M.Ag
Dr. H. Abdul Khobir, M.Ag

Editor :
Mawi Khusni Albar

Perancang Sampul & layout :
Tim Rizquna

Penerbit Rizquna
Anggota IKAPI No. 199/JTE/2020
Jl. KS Tubun Gang Camar RT 05/04,
Karangsalam Kidul, Kedungbanteng,
Banyumas, Jawa Tengah
Email: cv.rizqunaa@gmail.com
Layanan SMS: 085257288761

Penerbit dan Agency
CV. Rizquna
Karangsalam Kidul,
Kedungbanteng, Banyumas,
Jawa Tengah
Email: cv.rizqunaa@gmail.com

Cetakan I, 2024

Temukan Kami di :

www.rizquna.id
cv_rizqunaa@gmail.com
cv_rizquna
085257288761

Hak Cipta dilindungi Undang-undang
All Right Reserved

Katalog Dalam Terbitan (KDT)
viii + 141 hlm; 14 x 21
ISBN : 978-623-8608-06-5

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit Rizquna

Apabila menemukan kesalahan cetak dan atau kekeliruan informasi pada buku harap menghubungi redaksi Rizquna. Terima kasih.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang sedang saudara pegang saat ini. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada bagina Nabi Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari alam kegelapan menuju alam yang terang benderang.

Penulisan buku ini sebagai ikhtiar penulis untuk memberikan kontribusi kepada Perguruan Tinggi keagamaan Islam Negeri khususnya dalam bidang pengembangaan kelembagaan di perguruan tinggi. Pada kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moril maupun materiil sehingga buku ini dapat diselesaikan.

Kami sudah berusaha menyelesaikan buku ini sebaik mungkin, meskipun kami menyadari buku ini masih ada beberapa kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu, kami mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca guna menyempurnakan segala kekurangan

dalam penyusunan buku ini. Akhir kata, kami berharap semoga buku ini berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Pekalongan, Desember 2022

Penulis

Prof. Dr. H. Moh. Sugeng Solehuddin, M.Ag.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR v

DAFTAR ISI vii

BAB I
KONSEP FILOSOFIS PENGEMBANGAN ORGANISASI 1
A. Pendahuluan 1
B. Konsep Dasar Pengembangan Oganisasi 6
C. Posisi Civitas Akademika dan *Stakeholders* dalam Pengembangan Organisasi 8

BAB II
TEORI PENGEMBANGAN ORGANISASI 13
A. Pengertian Pengembangan Organisasi 13
B. Tujuan Pengembangan Organisasi 15
C. Proses Pengembangan Organisasi 17
D. Faktor Yang Memengaruhi Pengembangan Organisasi 18

E. Model-Model Pengembangan Organisasi 26

BAB III
PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN FAKULTAS DI PTKIN 41
B. Problem Pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan PTKIN 54
C. Solusi Atas Problem Pengembangan Organisasi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) 58

BAB IV
ANALISIS PROBLEM PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN KELEMBAGAAN PTKIN 65
A. Analisis Pengembangan Organisasi FTIK UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan 65
B. Analisis Problem Pengembangan FTIK UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan 88
C. Analisis Solusi atas Problem Pengembangan Organisasi FTIK UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan 105

BAB V
PENUTUP 119
A. Simpulan 119
B. Saran 120

DAFTAR PUSTAKA 121

PROFIL PENULIS 125

BAB I
KONSEP FILOSOFIS PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Pendahuluan

Organisasi yang baik adalah organisasi yang terus berupaya melakukan pengembangan ke arah yang lebih baik dengan memperhatikan perubahan-perubahan yang ada di sekitarnya. Selain melihat perubahan yang terjadi, sebuah organisasi juga harus mendengarkan masukan-masukan dari para anggota-anggotanya serta stakeholder yang dapat digunakan sebagai acuan untuk pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi (*organization development*) merupakan perubahan yang terencana dalam bentuk pembaharuan dan modernisasi, terus-menerus terjadi dan mempunyai pengaruh sangat dominan di masyarakat. Untuk dapat bertahan, suatu organisasi harus mampu mengarahkan anggotanya untuk beradaptasi dengan baik. Pengembangan organisasi bisa dilihat dari asumsi dasar manusia sebagai individu, manusia sebagai anggota, dan manusia sebagai pemimpin kelompok.

Perubahan sangat penting dialami oleh organisasi (Gutama, 2010). Hal tersebut dikarenakan organisasi tersebut menginginkan pembaruan supaya tidak tertinggal dengan organisasi lainnya. Organisasi yang baik tentu selalu memperhatikan arus perkembangan zaman dengan tetap mempertahankan *imej* khas dari organisasi tersebut.

Pengembangan suatu organisasi dilaksanakan tentu dengan berbagai tujuan dan sasaran. Menurut Margulies dan Raja 1978 tujuan pengembangan organisasi adalah *pertama*, memberi kesempatan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk berfungsi sebagai manusia bukan semata-mata sebagai satu unsur produksi; *kedua*, memberikan kesempatan kepada setiap orang dan juga kepada organisasi secara keseluruhan untuk mengembangkan potensinya secara penuh; *ketiga,* berusaha meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam arti tercapainya semua tujuan organisasi; *keempat,* memberikan kesempatan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut untuk turut menentukan bagaimana kaitan atau hubungan antara mereka dengan pekerjaan, organisasi serta dengan lingkungan mereka; dan *kelima,* berusaha menciptakan suatu suasana yang memungkinkan timbulnya perasaan bahwa pekerjaan mereka adalah pekerjaan yang menarik dan menantang kemampuan mereka; *keenam,* memperlakukan setiap manusia sebagai seseorang yang mempunyai berbagai macam kebutuhan dan semua kebutuhan tersebut adalah

penting bagi pekerjaan dan kehidupan mereka. Tujuan pengembangan organisasi lebih menitikberatkan subjek individu sebuah organisasi. Karena kemajuan sebuah organisasi didasari atas kemajuan pola pikir individu-individu yang ada di dalamnya. Sebuah organisasi mencapai kemajuan apabila individu-individunya diberikan ruang untuk mengembangkan diri yang secara tidak langsung akan berimbas pada kemajuan sebuah organisasi.

Sementara sasaran pengembangan organisasi yang paling utama adalah anggota organisasi itu sendiri. Anggota organisasi dalam hal ini adalah pada tingkatan Fakultas yaitu Dekan, para Wakil Dekan, Kaprodi, Sekprodi, Dosen, para Staf beserta seluruh Stakeholder. Seluruh bagian dari organisasi di atas akan berjalan efektif apabila terjadi kesinambungan diantara individu- individunya. Sebuah organisasi akan terus berkembang apabila tercipta hubungan yang lebih efektif antar bagian dan kelompok kerja, hubungan pribadi yang lebih efektif antar manajer dan karyawan pada semua jenjang organisasi, terhapusnya hambatan-hambatan komunikasi antara pribadi dan kelompok. Hubungan yang baik antara anggota organisasi akan menumbuhkan rasa saling percaya dan keterbukaan yang dapat memotivasi anggota organisasi untuk dapat bekerja secara maksimal. Sasaran pengembangan organisasi bisa dilihat dari berkembangnya iklim kerja yang baik yang ditandai dengan saling percaya dan keterbukaan sehingga dapat memotivasi dan menantang

anggota organisasi untuk lebih berprestasi (Yulianti & Meutia. 2020 : 74)

Contoh pengembangan individu di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan diantaranya dengan mengikutkan anggota-anggotanya dalam kegiatan pelatihan-pelatihan, workshop, seminar atau lainnya yang bertujuan untuk pengembangan individu, yang secara tidak langsung nantinya akan berimbas pada kemajuan organisasi. Selain itu, organisasi yang baik akan memberikan kesempatan kepada para stakeholder seperti misalnya para alumnus, pengguna alumni serta masyarakat untuk memberikan masukan dan saran yang menjadi salah satu elemen penting pengembangan organisasi dalam hal ini Fakultas Tarbiyah dan ilmu Keguruan. Jalinan komunikasi yang baik antara lembaga dan alumni dan stakeholder akan mendukung perkembangan lembaga pendidikan (organisasi) ke arah yang lebih baik (Sahadi, 2020).

Tahapan penerapan pengembangan organisasi meliputi tahapan pengamatan sistem manajemen (tahap pengumpulan data), tahap diagnosis dan umpan balik, tahap pembaharuan dalam organisasi dan tahap implementasi pembaharuan. Tahapan pengembangan organisasi sangat kompleks dan luas, sehingga membutuhkan pemahaman yang mendalam sebelum menjalankannya. Tahap pengembangan organisasi terbagi menjadi lima; *pertama,* pembentukan Tim, yaitu dengan membentuk tim untuk saling mengenal antara satu sama lain dan merumuskan tujuan yang

telah disepakati bersama; *kedua,* brainstorming, yaitu pelibatan semua untuk saling tukar menukar pendapat dalam menentukan dan memutuskan norma (aturan), etika kerja, pendelegasian wewenang dan tugas dan tanggung jawab serta jadwal pelaksanan. Juga pada tahap ini akan menentukan jenis kriteria untuk evaluasi dan sistem penghargaan. Brainstorming ini merupakan tahapan dalam penentuan kebutuhan dan tujuan yang akan dicapai; *ketiga,* penyelarasan, dimana pada tahapan ini, setiap anggota dari tim tersebut saling menerima dan mendengarkan semua yang terlibat dalam satu tim antara satu dengan yang lain, selanjutnya adanya persamaan persepsi dalam membuat suatu kekompakan; *keempat,* pelaksanaan, yaitu, semua anggota dan tim sepakat untuk melaksanakan program kerja dengan penuh semangat memainkan tugas dan peranan masing-masing serta dapat berkontribusi guna mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan bersama; *kelima,* evaluasi dan monitor, yaitu evaluasi untuk melakukan penilaian kinerja organisasi. Selanjutnya diadakan proses monitor dengan cara melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan (Sahadi, dkk., 2020: 408).

Untuk mencapai sasaran-sasaran pengembangan organisasi, maka perlu adanya strategi khusus yang harus diterapkan. Para pemangku kebijakan harus berpegang pada prinsip-prinsip pengembangan organisasi untuk menghasilkan sebuah organisasi yang bermutu. Hal tersebut dilakukan agar individu-

individu di dalam organisasi tersebut dapat bekerja sesuai tupoksinya, tumbuh semangat dari para pekerja karena adanya *reward*, sasaran kerja setiap individu juga jelas dan terencana. Dalam menjalankan suatu kegiatan organisasi sebaiknya memegang prinsip yaitu: pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, kesatuan langkah, subordinasi minat dibawah minat pada umumnya, pemberian hadiah, sentralisasi atau pemusatan, jenjang hirarki, ketertiban, kesamarataaan, stabilitas jabatan pegawai, inisiatif, dan kesatuan jiwa korps dilaksanakan untuk suatu proses organisasi yang bermutu (Syukron, dkk., 2022: 97).

B. Konsep Dasar Pengembangan Oganisasi

Suatu organisasi merupakan suatu aktivitas yang mengatur dan mendesain manajemen dan aktivitas-aktivitas kegiatan organisasi dalam mencapai efektifitas organisasi. Pengembangan organisasi dapat dijalankan sesuai dengan peran sosial dari masing-masing sumber daya manusia yang terlibat. Pengembangan organisasi dapat membentuk proses untuk mendiagnosis, intervensi dan mengevalusi organisasi. Pengembangan organisasi dilaksanakan dalam melakukan perencanaan usaha, untuk mengatur top manajemen dengan organisasi dibawahnya dalam melakukan perubahan perilaku untuk peningkatan efektivitas dalam organisasi (Prawirosentono & Dewi Primasari, 2018).

Pengembangan organisasi adalah berkaitan dengan bagaimana organisasi dan individu melaksanakan organisasi yang lebih besar. Dimulai pada identifikasi situasi dan melihat perubahan. Fokus pada pembuatan organisasi dan fungsi organisasi yang besar dalam bentuk total sistem yang dibentuk dengan orientasi pada tindakan pencapaian hasil melalui aktivitas perencanaan. Beberapa ahli mengembangkan pemahaman tentang pengertian pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi adalah usaha perencanaan organisasi, top manajemen untuk meningkatkan efeketifitas dan kesehatan serta intervensi dalam organisasi dalam pembentukan proses yang digunakan sebagai ilmu pengetahuan perilaku (Yulianti & Meutia, 2020).

Pengembangan organisasi adalah proses perencanaan perubahan-perubahan pada budaya organisasi dari satu proses sosial yang ditetapkan (spesial pada pengambilan keputusan, perencanaan dan komunikasi) pada satu institusi dan ditetapkan secara legal (Gutama, 2010).

Pengembangan organisasi merupakan suatu proses penataan dalam organisasi untuk melakukan perubahan dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan efektifitas organisasi (Dessy Prastyani, 2020).

Pengembangan organisasi merupakan bagian penting dalam sistem pendidikan di Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKIN). Hal ini mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perguruan tinggi, khususnya pengembangan

organisasi yang berkaitan dengan persepektif keuangan, pelayanan, proses bisnis atau jasa pendidikan, dan pembelajaran (Dina et al., 2023).

Di dalam rangka pengembangan organisasi, PTKIN hendaknya mengoptimalkan layanan pendidikan dengan potensi sumber daya yang ada sesuai dengan tuntutan lingkungan internal dan eksternal. PTKIN juga harus memperkuat komitmen personil yang dapat mendorong untuk mencapai tujuan organisasi melalui visi organisasi. Dan yang tak kalah pentingnya, meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan Pendidikan Tinggi (Syukron et al., 2022).

C. Posisi Civitas Akademika dan *Stakeholders* dalam Pengembangan Organisasi

Civitas akademika memiliki peran yang strategis dalam mengembangkan organisasi. Siapakah yang dimaksud dengan civitas akademika?

Civitas akademika adalah perkumpulan orang atau seluruh anggota komunitas akademik di dalam sebuah institusi pendidikan, seperti universitas, lembaga atau institusi pendidikan tinggi lainnya. Civitas akademika sendiri biasanya terdiri dari berbagai anggota, termasuk dosen itu sendiri, kemudian mahasiswa, dan staf administratif. Semua orang tersebut adalah orang-orang yang terlibat dalam kegiatan pendidikan dan pelayanan di institusi tersebut. Mereka bersatu untuk mencapai tujuan yang sama dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang produktif dan berkontribusi dalam

pengembangan ilmu pengetahuan serta pelayanan kepada masyarakat (Zhafira et al., 2024).

Civitas akademika memiliki manfaat yang begitu penting dalam pengembangan organisasi dalam dunia pendidikan, baik itu lembaga pendidikan, institusi ataupun universitas. Hal *pertama*, kegunaan civitas akademika bagi pendidikan adalah bertanggung jawab dalam memberikan pendidikan kepada mahasiswa atau siswa. Mereka mengajar, membimbing, dan memfasilitasi proses pembelajaran untuk memastikan pemahaman yang baik dalam berbagai disiplin ilmu (Septiani et al., 2020).

Lalu yang *kedua*, kegunaan civitas akademika adalah ikut terlibat dalam kegiatan penelitian untuk memajukan pengetahuan dalam bidangnya masing-masing. Dosen, peneliti, dan mahasiswa dapat melakukan penelitian yang inovatif, menulis artikel ilmiah, dan berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan. Dimana hal tersebut juga bisa digunakan sebagai layanan untuk masyarakat. Sebab civitas akademika juga memiliki tanggung jawab sosial terhadap masyarakat di sekitarnya. Mereka dapat berpartisipasi dalam program pengabdian kepada masyarakat. Memberikan saran dan bimbingan kepada komunitas, dan berkontribusi pada solusi atas masalah sosial, lingkungan, atau ekonomi (Prastyani, 2020).

Selanjutnya, apakah yang dimaksud *stakeholder?* Pengertian *stakeholder* merupakan semua pihak di dalam masyarakat, baik itu individu, komunitas atau

kelompok masyarakat yang memiliki sebuah hubungan dan kepentingan terhadap organisasi, perusahaan dan permasalahan yang sedang dibahas. Dalam terjemahan bahasa Indonesia sendiri, arti *stakeholder* adalah seorang pemangku kepentingan atau pihak yang berkepentingan (Werdiningsih et al, 2024).

Stakeholder merupakan salah satu bagian penting sebuah organisasi yang memiliki peran secara aktif serta pasif untuk menjalankan tujuannya. *Stakeholder* sendiri dapat ditemui dimanapun, terutama dalam sebuah kegiatan bisnis sehingga setiap perusahaan tidak terlepas dari keberadaan tokoh terpenting tersebut (Saputra, 2023).

Perubahan pola pengelolaan perguruan tinggi dari sistem kolegial menuju sistem korporasi mensyaratkan strategi manajemen *stakeholder* yang efektif. Kemampuan dosen untuk membina relasi dengan *stakeholder,* yaitu organisasi, jaringan, dan individu lain yang memiliki kekuatan untuk memengaruhi pencapaian tujuan organisasi, harus diawali dengan pemahaman yang akurat mengenai proses dan etika bisnis di Perguruan Tinggi serta fungsi dan peran *stakeholder* internal dan eksternal (Sahadi et al., 2020).

Di institusi Perguruan Tinggi, *stakeholder* internal mencakup atasan, karyawan, dan mahasiswa, sedangkan *stakeholder* eksternal mencakup alumni, pengguna jasa, dan mitra strategis lain. Meskipun atasan, karyawan, dan mahasiswa merupakan *stakeholder* kunci yang berasal dari dalam organisasi, hal ini tidak menjamin

adanya kesamaan perspektif mengenai mutu dari proses bisnis yang seharusnya dilakukan oleh unit yang bersangkutan. Di sisi lain, kolaborasi dengan mitra strategis memerlukan suatu patokan yang terstandar agar semua kesepakatan, regulasi, dan praktik yang dilakukan tetap sejalan dengan pilar Tri Dharma Perguruan Tinggi (Yana, 2023).

Dengan hadirnya *stakeholder* dalam kegiatan pendidikan akan diperlukan untuk memberikan sebuah bantuan untuk mengembangkan sebuah tujuan dari pendidikan tersebut. Namun, tidak seluruh *stakeholder* akan memberikan dampak positif terhadap sebuah pendidikan.

BAB II
TEORI PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Pengertian Pengembangan Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem yang mengatur aktivitas sekelompok orang yang saling terkait dan berhubungan antara satu sama lain yang terpola dan diarahkan pada tujuan tertentu (Wexley, K.N, & Yukl, 1977). Sedangkan pengertian organisasi menurut Robbins (1994) adalah suatu kelompok sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif teridentifikasi dan saling berkoordinasi secara sadar satu sama lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Davis (1994), organisasi adalah suatu kelompok yang berjuang untuk mencapai tujuan bersama di bawah suatu kepemimpinan. Menurut Tyagi pengembangan organisasi tidak hanya sekedar melakukan perubahan saja, namun merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi secara terencana, sistematis, terorganisir, dan kolaboratif agar kualitas hidup anggota berupa kesehatan dan vitalitas

dalam organisasi dapat ditingkatkan (Tyagi, 2000). Selanjutnya, terdapat pendapat yang menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan bahasan ilmu pengetahuan yang berada pada rumpun ilmu sosial mengenai perencanaan dalam perubahan organisasi untuk mencapai peningkatan pribadi yang ada dalam organisasi dan efektivitas organisasi (Greenberg, & Robert A. Baron, 1997). Menurut Robbins pengembangan organisasi bukan sekadar berinisiatif secara sporadis untuk melakukan perubahan di tempat kerja selama masa kritis, namun pengembangan organisasi penting dilakukan karena bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan zaman, serta mengubah perilaku anggota organisasi ke arah yang lebih baik (Robbins, 2006). Bennis mengatakan pengembangan organisasi adalah suatu tanggapan terhadap perubahan, suatu strategi kompleks yang bersifat pendidikan, yang dimaksudkan untuk mengubah berbagai pandangan, sikap, nilai, dan struktur organisasi, agar organisasi dapat menyesuaikan secara lebih baik dengan teknologi, pasar, dan tantangan-tantangan baru, serta tingkat kesulitan perubahan itu sendiri.

Dari pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa ada dua jenis perubahan organisasi, yaitu perubahan tidak terencana (*unplanned change*) dan perubahan terencana (*planned change*). Perubahan tidak terencana (*unplanned change*) adalah

perubahan yang bersifat spontan, tanpa ada arahan dari pihak manajemen, misal: pemogokan liar yang membuat pabrik tutup, atau konflik interpersonal yang menghasilkan prosedur baru dalam hubungan antar departemen. Sedangkan perubahan terencana (*planned change*) adalah perubahan yang dihasilkan oleh usaha-usaha perubahan yang dilakukan secara legal oleh pihak manajemen. Perubahan-perubahan yang terjadi, baik yang terencana dan tidak terencana merupakan respon dari adanya perbedaan antara apa yang diharapkan dan kondisi aktual (*performance gap*).

Jadi, dapat disimpulkan pengembangan organisasi merupakan suatu strategi terencana, sistematis, berkelanjutan, dan mengikat seluruh organisasi dalam mewujudkan efektivitas dan produktivitas organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuan di bawah suatu kepemimpinan.

B. Tujuan Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi pada umumnya diarahkan pada dua tujuan akhir, yaitu peningkatan keefektifan organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Lebih rinci Robbins menjelaskan tujuan pengembangan organisasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi.
2. Meningkatkan timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi, baik dalam kelompok maupun antarkelompok.

3. Terciptanya lingkungan di mana otoritas peran yang ditetapkan ditingkatkan dengan otoritas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.
4. Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horizontal, vertikal, dan diagonal.
5. Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi.
6. Menemukan solusi yang sinergis terhadap masalah dan menaikkan tingkat responsibilitas diri dan kelompok dalam perencanaan dan implementasi. Tujuan perubahan terencana di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins, 2001: 524).

Kebanyakan para ahli lebih banyak pengaruhnya terhadap masa depan organisasi adalah lingkungan eksternal. Kurt Motamendi mencari hubungan antara kedua lingkungan tersebut dalam konsep yang disebut adaptabilitas dan kopabilitas.

Upaya-upaya pengembangan organisasi menurut (Moekijat, 2005) merupakan pendekatan yang terprogram dan sistematik dalam rangka mewujudkan perubahan dengan sasaran utamanya adalah:

a. Peningkatan efektivitas organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka.

b. Mengembangkan potensi yang memungkinkan masih terpendam dalam diri para anggota organisasi menjadi kemampuan operasional yang nyata.
c. Intervensi keperilakuan dilaksanakan melalui kerja sama antar- manajemen dan para anggota organisasi untuk menemukan cara-cara yang lebih baik demi tercapainya tujuan individu dalam organisasi dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

C. Proses Pengembangan Organisasi

Proses pengembangan organisasi dapat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut;

Pertama, *preparing for Change* mempersiapkan untuk perubahan). Dalam fase pertama ini meliputi tiga kegiatan, yaitu *preparation, assessment, and strategy development* (persiapan, penilaian, dan strategi pengembangan). Dalam kegiatan-kegiatan tersebut ada tiga hal yang harus dipersiapkan, sebagai berikut:

1. Menentukan strategi manajemen perubahan.
2. Mempersiapkan perubahan-perubahan manajemen.
3. Mengembangkan model yang sponsor.

Kedua, managing Change (mengelola perubahan). Dalam fase kedua ini meliputi dua kegiatan, yaitu *detailed planning and change management implementation* (perencanaan rinci dan pelaksanaan perubahan manajemen). Dalam kegiatan-kegiatan tersebut ada dua hal yang harus dikelola, sebagai berikut:

1. Mengembangkan rencana manajemen perubahan.

2. Mengambil tindakan dan mengimplementa- sikan rencana.

Ketiga, reinforcing Change (memperkuat perubahan) Dalam fase pertama ini meliputi tiga kegiatan, yaitu data *gathering, corrective action, and recognition* (pengumpulan data, tindakan korektif, dan pengakuan). Dalam kegiatan-kegiatan tersebut ada beberapa hal yang harus dikelola, sebagai berikut:

1. Mengumpulkan dan menganalisis umpan balik.
2. Mendiagnosis kesenjangan dan mengelola ketahanan.
3. Mengimplementasikan tindakan korektif dan merayakan keberhasilan untuk membedakan perubahan yang sengaja digerakkan dan direncanakan organisasi dengan perubahan yang berlangsung tidak disengaja.

D. Faktor Yang Memengaruhi Pengembangan Organisasi

Ada beberapa faktor yang memengaruhi pengembangan organisasi, diantaranya;

Pertama, faktor Internal. Faktor internal merupakan faktor yang bersumber dari dalam organisasi. Di internal organisasi, faktor-faktor tersebut dapat dibagi menjadi tiga faktor yang berada pada tingkat organisasi, fungsional, dan individual (Davis & John W. Newstrom, 1994). Adapaun tiga faktor internal yang memengaruhi organisasi tersebut, yaitu:

1. *Organizational Factors* (faktor-faktor organisasi). .Struktur dan budaya organisasi dapat menjadi faktor terhadap pengembangan organisasi. Ketika organisasi menyusun struktur organisasinya, tersusunlah pola hubungan tugas stabil yang berpengaruh terhadap hubungan antar pegawainya. Seiring dengan berjalannya waktu, ketika terjadi perpindahan pegawai, hubungan tugas tetap tidak berubah. Norma-norma dan nilai-nilai dalam budaya organisasi juga resisten untuk berubah. Ketika rasa memiliki begitu kuatnya, maka baik para pimpinan ataupun para pegawainya akan berupaya untuk mencegah setiap perubahan yang akan mengancam posisi mereka dalam organisasi. Adanya koalisi para pimpinan juga dapat menjadi memengaruhi pengembangan organisasi. Koalisi yang berbeda akan melihat perubahan dengan cara yang berbeda pula. Hal tersebut dikarenakan kepentingan, atau pandangan mereka yang berbeda terhadap perubahan yang akan dilakukan.
2. *Functional Factors* (faktor-faktor fungsional). Struktur dan budaya organisasi pada tingkatan fungsional juga dapat menjadi faktor terhadap pengembangan organisasi. Seperti halnya pada tingkatan manajerial, manajer fungsional akan berupaya melobi sesuai kepentingan mereka sendiri dan mencoba untuk memengaruhi proses perubahan sehingga perubahan yang terjadi dapat menguntungkan mereka. Tingkat ketergantungan tugas antar fungsi-fungsi

yang ada juga mengakibatkan sulit mencapai perubahan, karena perubahan pada satu fungsi akan memengaruhi seluruh fungsi yang lain. Semakin tinggi ketergantungan antar fungsi akan semakin sulit untuk mencapai perubahan.

3. *Individual Factors* (faktor-faktor individual). Adanya prasangka terhadap perubahan dapat memengaruhi persepsi individu para manajer terhadap suatu situasi dan dapat menyebabkan mereka menginterpretasikan perubahan sesuai dengan keinginan mereka untuk mendapatkan keuntungan sendiri. Alasan lain mengapa pegawai resisten terhadap perubahan adalah adanya stres dan ketidaknyamanan dalam bekerja, baik untuk para manajer maupun pegawai. Pegawai mengembangkan kebiasaan-kebiasaan rutin yang dapat mempermudah mereka untuk mengendalikan situasi dan membuat keputusan-keputusan yang sudah terprogram. Ketika rutinitas terganggu maka para pegawai mengalami stres. Untuk mengurangi rasa stres mereka cenderung untuk kembali pada kebiasaan-kebiasaan lama (Thoha, 1993). Faktor individu merupakan faktor dasar dalam suatu organisasi, karena organisasi disusun oleh kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi tersebut, dan kelompok-kelompok tersebut disusun oleh individu-individu. Sederhananya bila individu-individu sepakat dengan perubahan, maka kelompok-kelompok juga akan sepakat dengan perubahan tersebut, sehingga semestinya perubahan

yang diusungkan tidak akan mengalami banyak hambatan. Dalam organisasi yang besar, tentunya kepuasan individu secara keseluruhan sulit untuk dilakukan, karena selain banyaknya individu yang ada pada organisasi tersebut, juga disadari bahwa masing-masing individu sangat unik dan beragam. Perlu disadari bahwa perbedaan-perbedaan tersebut muncul dari perbedaan nilai yang dianut oleh individu sebelumnya, perbedaan kapasitas diri (wawasan, pengetahuan, dan pengalaman), perbedaan persepsi, dan perbedaan latar belakang. Jadi, perlu disadari bahwa akan selalu ada pihak-pihak yang menolak perubahan. Faktor individual dapat berasal dari berbagai sumber, antara lain:

a. faktor hubungan antar anggota,
b. faktor hubungan kerja sama, dan
c. faktor keuangan.

Berdasarkan ketiga faktor individual ini maka pihak manajemen hendaknya menyadari bahwa perlu perhatian lebih pada individu terkait hubungan antara anggota, hubungan kerja sama, dan faktor keuangan.

Faktor hubungan antar anggota dan kerja sama hendaknya senantiasa dipantau oleh pihak manajemen agar tidak menjadi faktor besar yang menghalangi perkembangan organisasi. Hubungan antar anggota dapat berupa hubungan vertikal antara atasan dan bawahan, juga dapat berupa hubungan horizontal antara bawahan dan bawahan. Biasanya faktor ini

sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang ada pada organisasi tersebut. Maka hendaknya diperlukan upaya agar iklim organisasi menjadi kondusif bisa dengan cara menciptakan iklim komunikasi yang efektif dan efisien, dan dengan cara mengagendakan agenda keakraban agar tercipta agenda suasana akrab antar anggota. Komunikasi yang baik dan iklim organisasi yang kondusif selain dapat memperbaiki hubungan antar anggota, juga dapat meningkatkan tingkat kerja sama antar anggota yang ada pada organisasi tersebut.

Kedua, faktor eksternal. Faktor eksternal merupakan faktor yang bersumber dari luar organisasi. Organisasi yang baik akan bersikap responsif terhadap perubahan di luar organisasi, memberikan respons yang tepat terhadap perubahan agar organisasi tersebut mampu menyesuaikan dengan perubahan tersebut, sehingga dapat tetap bertahan di tengah perubahan yang terjadi. Pada hakikatnya pengembangan organisasi disebabkan oleh faktor eksternal, bukan faktor internal, karena dorongan faktor eksternal organisasi harus berubah, dan melakukan perubahan pada faktor internal. Faktor eksternal berubah dengan sangat dinamis, dan pada umumnya konsumen atau pengguna *output* organisasi tersebut berada di lingkungan eksternal atau masyarakat. Faktor eksternal sering disebut dengan faktor lingkungan. Beberapa faktor eksternal yang memengaruhi pengembangan organisasi adalah faktor teknologi, politik, pendidikan, ekonomi, sosial, dan budaya:

1. Teknologi, merupakan hal yang selalu berkembang tanpa henti dan sebagai pengguna harus terus mengikuti perkembangan tersebut agar tidak ketinggalan. Begitu juga dengan organisasi, yang mana dalam pelaksanaan kegiatannya, organisasi pasti membutuhkan teknologi, untuk mencapai tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Perubahan teknologi yang semakin canggih dan maju, membuat organisasi juga mengikuti pola tersebut. Hal ini karena daya saing yang semakin tinggi, serta jika suatu organisasi tetap mempertahankan pemakaian teknologi yang lama, tidak mau atau belum mampu mengikuti perkembangan yang ada, maka hal itu akan menjadi penghambat pengembangan organisasi karena dianggap ketinggalan zaman dan sudah tidak relevan lagi, yang pada akhirnya akan ditinggalkan oleh pengguna layanan.

   Perkembangan IPTEK terus berlanjut sehingga setiap saat ditemukan berbagai produk teknologi baru yang secara langsung atau tidak memaksa organisasi untuk melakukan perubahan. Organisasi yang tidak tanggap dan bersedia menyerap berbagai temuan teknologi tersebut akan tertinggal dan pada gilirannya tidak akan sanggup *survive* (Wanuri, 2011).
2. Politik, apabila ada perubahan politik dalam suatu organisasi, maka organisasi harus mengikuti perubahan tersebut, dan terkadang dengan adanya

politik tersebut memaksa suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

3. Pendidikan, organisasi-organisasi yang membutuhkan tenaga kerja profesional yang memiliki keahlian cenderung lebih memilih untuk merekrut anggota dengan kualifikasi akademik (pendidikan) yang sesuai dengan bidang keahliannya. Oleh karena itu, tingkat pendidikan anggota organisasi menjadi faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan organisasi. Pada konteks ini, penulis melihat bahwa pendidikan yang dimaksud jauh dari hanya sekadar ijazah akademik belaka, melainkan kualitas lulusan tersebut untuk dapat menyesuaikan dengan tuntutan organisasi agar dapat eksis pada perubahan zaman. Semakin baik dunia pendidikan menghasilkan lulusan yang berkualitas, maka organisasi pengguna lulusan tersebut akan berkembang dengan baik. Terdapat dua konsekuensi yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam proses setelah perekrutan anggota baru, yaitu:
   a. Menyelenggarakan pelatihan secara intensif dan terprogram (*on the job training*) agar anggota organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
   b. Menawarkan pekerjaan yang sebenarnya memerlukan pengetahuan dan keterampilan lebih rendah dari yang dimiliki oleh para pekerja berkat pendidikan formal yang pernah ditempuhnya.

4. Ekonomi, kondisi perekonomian yang bersifat dinamis, serta tidak dapat diprediksi akan memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi. Jika keadaan ekonomi semakin memburuk maka keadaan akan memaksa suatu organisasi berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang ada. Misalnya dengan pengurangan jumlah pekerja, restrukturisasi organisasi, dan lain sebagainya.
5. Sosial, perubahan keadaaan sosial pada suatu masyarakat yang berada di sekitar organisasi tertentu akan memengaruhi kebijakan- kebijakan yang dikeluarkan oleh suatu organisasi tersebut. Hal ini karena perkembangan zaman akan berdampak pada perubahan budaya masyarakat, dan berlanjut menjadi fenomena sosial dan akan memengaruhi suatu organisasi.
6. Budaya, adalah nilai yang hidup dan muncul dalam masyarakat. Sehingga menjadi kebiasaan, karena menjadi pola kehidupan yang terus diulang. Masuknya nilai-nilai yang baru dalam masyarakat menjadikan perubahan kebudayaan yang dipengaruhi oleh nilai dari luar. Organisasi pun turut serta dalam mengikuti perubahan ini. Agar bisa tetap eksis dan bertahan dengan kebudayaan yang baru.

E. Model-Model Pengembangan Organisasi

Ada beberapa model pengembangan organisasi menurut Ahli diantaranya, yaitu (Rusdinal & Afriansyah, 2021):

1. Model Lewin

   Model Lewin adalah salah satu model perubahan organisasi yang sederhana dan paling banyak digunakan. Banyak organisasi yang mendapatkan manfaat dari model perubahan organisasi ini dalam memahami perubahan yang terjadi di lingkungan organisasinya. Model perubahan ini merupakan hasil gagasan Kurt Lewin, seorang tokoh psikologi yang terkenal dengan teori lapangannya. Menurut Lewin, proses perubahan organisasi dibagi menjadi tiga tahap:

   a. *Unfreezing* (Pencairan)

      Tahap pertama adalah tahap *unfreezing* atau *thawing*, yaitu tahap di mana wacana perubahan dimunculkan dalam organisasi agar anggota organisasi lainnya mempunyai persepsi yang sama terhadap perubahan.

   b. *Movement* (Pergerakan)

      Jika proses pencairan berjalan dengan baik maka tahap selanjutnya adalah gerakan, artinya proses perubahan organisasi saat ini tidak lagi sekedar wacana saja, melainkan sudah memasuki tahap gerakan. Pada titik ini, ada beberapa gerakan yang akan membawa perubahan organisasi yang positif. Anggota organisasi mulai

bergerak dan termotivasi untuk melakukan perubahan tersebut, seperti komitmen bersama untuk menjunjung tinggi kedisiplinan dalam organisasi.

c. *Refreezing* (Pembekuan Kembali)

Setelah tahap pergerakan, tahap selanjutnya adalah *refreezing* yang artinya perubahan yang dilakukan ke arah yang lebih baik kemudian dijadikan kebiasaan baru bagi organisasi. Kebiasaan-kebiasaan ini akan menjadi hasil perubahan yang direncanakan dan diinginkan oleh manajemen puncak seiring berjalannya waktu.

Model Lewin, juga dikenal sebagai model tiga tahap. Menurut Lewin, ada tiga asumsi yang mendasari ketiga fase tersebut, yaitu:

a. Asumsi bahwa perubahan organisasi berpikiran maju. Analisis yang dilakukan merupakan penelaahan terhadap permasalahan yang akan datang dan tindakan yang akan diambil untuk mengatasinya. Akibatnya, mereka tidak fokus pada isu-isu terkini.
b. Anggota organisasi harus mempunyai keinginan yang kuat untuk berubah menjadi lebih baik.
c. Kehadiran pengemudi (agen perubahan).

Sekalipun perubahan tersebut bermanfaat bagi organisasi, selalu ada hambatan (hambatan).

d. Perubahan positif selalu diikuti dengan perubahan positif pada perilaku anggota organisasi.

2. Model Tyagi

Model ini merupakan model perubahan sistem yang menekankan pada kekuatan agen perubahan dalam mengelola perubahan. Sementara itu, manajemen transisi ditekankan pada tahap implementasi. Manajemen transisi adalah proses sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan penerapan perubahan dari kondisi saat ini ke kondisi yang diantisipasi.

Tyagi mengklaim model Lewin tidak cukup karena hanya fokus pada sumber daya manusia. Sedangkan dalam melakukan perubahan, ada beberapa komponen sistem yang harus diperhatikan. Berikut ini adalah beberapa komponen sistem yang terlibat dalam proses perubahan:

a. Ada kemampuan untuk melakukan perubahan.
b. Identifikasi dan definisikan masalahnya.
c. Prosedur pemecahan masalah.
d. Menerapkan masalah ke dalam tindakan.
e. Mengukur, menguji, dan mengontrol hasil

3. Model *Action Research*

Istilah penelitian tindakan mengacu pada penelitian yang diikuti dengan serangkaian tindakan. French dan Bell (1978) menghubungkan penelitian tindakan dengan dua sumber: John Collier, yang mewakili elemen "tindakan", dan Kurt Lewin, yang mewakili elemen penelitian.

Kurt Lewin adalah seorang akademisi teoretis dan riset yang dikenal sebagai eksekutif tangguh.

Dengan pernyataannya yang terkenal "tidak ada tindakan tanpa penelitian dan tidak ada penelitian tanpa tindakan", Lewin menggabungkan dua konsep penelitian dan implementasi.

Suatu perubahan dapat dilakukan atau terjadi melalui beberapa tahapan dalam model ini sebagai tindakan untuk menyelesaikan suatu masalah organisasi yang didasarkan pada data atau model kecil.

a. Tahap Penilaian Keadaan

Pendekatan sistem yang digunakan dalam pengembangan ini, yang terdiri dari empat komponen, yaitu:

1). Sistem Sosial

Orang-orang yang menjadi anggota organisasi, kekuasaan formal dalam organisasi, nilai-nilai yang hidup dalam organisasi, norma, sistem penghargaan, jaringan komunikasi, dan iklim sosial.

2). Sistem Rekayasa

Sistem ini mencakup manusia sebagai faktor produksi, fasilitas yang digunakan dalam faktor produksi, sumber modal, bahan baku, alur kegiatan atau pekerjaan, serta cara dan prosedur kerja.

3). Sistem Administrasi

Orang-orang yang menjalankan aktivitas kerja, struktur organisasi, unit-unit dalam organisasi, media yang digunakan, dan arus

informasi, semuanya merupakan bagian dari sistem administrasi.

4). Sistem Strategi

Kelompok manajemen puncak, hubungan hierarki, sistem perencanaan, instruksi tertulis prosedur kerja, dan sistem informasi adalah contoh sistem strategi.

b. Tahap Pemecahan Masalah

Tahapan dalam merumuskan masalah ini adalah sebagai berikut:

1) Masalah yang ingin dipecahkan diperiksa gejalanya.
2) Apa yang perlu diubah untuk menyelesaikan masalah.
3) Tujuan pemecahan masalah
4) Pengumpulan data.
5) Pemeriksaan data.

c. Tahap Implementasi

Pada tahap implementasi ini, tiga pendekatan digunakan:

1) Berbagi kekuasaan (pegawai/staf dan pimpinan mempunyai wewenang yang sama dalam mengambil keputusan).
2) Didelegasikan (sejauh mana karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan).
3) Unilateral (tidak ada karyawan yang terlibat).

d. Tahap Penilaian

Anda harus menyadari hal-hal berikut:

1) Evaluasi program, artinya setiap kegiatan harus berkaitan dengan program secara keseluruhan.
2) Temukan fakta baru.
3) Tekankan hal positif.
4) Lebih memperhatikan apa yang terjadi saat ini.
5) Menanamkan rasa syukur dan harapan agar keadaan menjadi lebih baik.

4. Model Burner

Burners mengklasifikasikan model perubahan menjadi tiga jenis berdasarkan frekuensi dan besarnya perubahan:

a. Model Perubahan Tambahan
   1) Perubahan terjadi secara bertahap.
   2) Lakukan perubahan bergantian pada setiap bagian.
   3) Perubahan terjadi sebagai akibat dari tanggapan internal dan eksternal.
   4) Respon terjadi sebagai akibat dari perubahan organisasi.

b. Model Kesetimbangan Berselingan
   1) Jika aktivitas stabil sepanjang waktu (periode keseimbangan), terjadilah model keseimbangan terpotong.
   2) Terisolasi akibat guncangan fundamental yang bersifat jangka pendek (masa revolusi).

3) Periode revolusi sangat disruptif karena menghasilkan pola-pola aktivitas dan keseimbangan baru.
4) Perubahan aktivitas jangka pendek berdampak pada stabilitas jangka panjang.
5) Guncangan tersebut mengakibatkan terbentuknya keseimbangan baru dengan stabilitas jangka panjang.

c. Model Transformasi Berkelanjutan

1) Model transformasi berkelanjutan berupaya menjamin kelangsungan hidup organisasi dengan mengembangkan kemampuan melakukan perubahan secara berkelanjutan.
2) Lingkungan berubah dengan cepat, dramatis, dan tidak dapat diprediksi.
3) Dengan transformasi berkelanjutan, organisasi dapat mengikuti perubahan lingkungan dan bertahan.

5. Model Pasmore

Pasmore menggambarkan proses perubahan memiliki delapan tahap. Delapan tahapan perubahan organisasi adalah sebagai berikut:

a. Tahap persiapan (persiapan)

Tahap ini diawali dengan pengumpulan informasi mengenai perlunya organisasi yang bersangkutan untuk segera melakukan perubahan. Tahap ini juga mempersiapkan dan meyakinkan pemangku kepentingan bahwa perubahan diinginkan dan diperlukan.

b. Analisis Kekuatan dan Kelemahan

Setelah persiapan matang, kegiatan selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal terkait kekuatan dan kelemahan organisasi. Penting juga pada tahap ini untuk menganalisis lingkungan spesifik dan umum yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi di masa depan.

c. Merancang Tahap Subunit Organisasi Baru

Perubahan pada umumnya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan. Subunit organisasi yang memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan diterapkan untuk mendukung tujuan tersebut.

d. Tahap Desain Proyek

Dalam hal ini, proyek tersebut merupakan perubahan yang komprehensif dan integratif. Untuk memastikan bahwa perubahan terintegrasi, seluruh anggota organisasi dilibatkan sehingga mereka dapat memahami dan merasa memiliki terhadap perubahan yang terjadi.

e. Tahap Perancangan Sistem Kerja

Sistem kerja ini merupakan komponen penting, khusnya fokus dalam formalisasi pekerjaan, tugas-tugas rutin. Sistem kerja yang dirancang akan memudahkan dalam evaluasi dan standarisasi pekerjaan dalam organisasi.

f. Tahap Perancangan Sistem Pendukung

Perlu dirancang suatu sistem yang mendukung tujuan perubahan organisasi agar proses perubahan dapat terintegrasi dan terjadi proses pembelajaran jangka panjang. Sistem pendukung ini merupakan sarana untuk menopang perubahan yang sedang dan akan dilaksanakan.

g. Tahap Desain Mekanisme Integratif

Perancangan mekanisme integratif merupakan proses untuk meningkatkan koordinasi dan keberlanjutan sistem kerja dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, upaya pengumpulan dan penyebaran informasi harus didukung. Suatu masalah tidak terselesaikan sebagian dengan mengumpulkan informasi. Lebih lanjut, mekanisme tersebut dikendalikan oleh legitimasi kekuasaan agar dapat berfungsi.

h. Tahapan Implementasi dan Perubahan

Tahap implementasi perubahan model perubahan Pasmore didukung oleh semua pihak dan dipimpin oleh pengambil keputusan organisasi.

6. Model Kreither/Kinichi

Model Kreither atau Kinichi mengadopsi pendekatan sistem` sebagai kerangka kerjanya, memberikan suatu perspektif komprehensif dalam menggambarkan perubahan organisasi. Pendekatan sistem ini menganggap organisasi sebagai suatu kesatuan terpadu yang terdiri dari berbagai

komponen saling terkait. Dalam konteks ini, model ini mencoba menjelaskan kompleksitas perubahan organisasi dengan merinci tiga komponen utama yang saling berinteraksi.

a. Model ini mengidentifikasi masukan *(input)* sebagai elemen pertama yang memengaruhi perubahan organisasi. Masukan ini mencakup segala sesuatu yang dimasukkan ke dalam sistem, seperti sumber daya manusia, teknologi, dan proses kerja. Pengaruh masukan ini dapat menciptakan dasar bagi perubahan selanjutnya.
b. Model ini mencakup keluaran *(output)* sebagai hasil dari interaksi berbagai masukan di dalam sistem. Keluaran ini dapat mencakup produk, layanan, atau kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami keluaran yang dihasilkan, organisasi dapat mengevaluasi dampak perubahan terhadap tujuan dan hasil yang diinginkan.
c. Model ini menyoroti unsur-unsur yang perlu diubah sebagai bagian integral dari proses perubahan. Unsur-unsur ini mencakup aspek-aspek tertentu dalam organisasi yang perlu disesuaikan atau ditingkatkan guna mencapai tujuan perubahan. Pemahaman mendalam terhadap unsur-unsur yang memerlukan modifikasi menjadi kunci kesuksesan dalam mengelola perubahan suatu organisasi.

7. Model Robbins

Kekuatan tertentu dimulai dari perubahan. Agen perubahan memegang kekuasaan ini di dalam organisasi. Agen memilih tindakan intervensinya, yaitu apa yang harus diubah. Implementasi intervensi dibagi menjadi dua bagian: *pertama*, apa yang dilakukan dan *kedua,* bagaimana cara melakukannya. Bagian apa memerlukan tiga langkah: *pertama,* mencairkan keadaan saat ini, *kedua,* melakukan transisi ke keadaan baru, dan *ketiga,* membekukan kembali keadaan pra-pembekuan yang baru untuk menjadikannya permanen. Taktik yang digunakan agen untuk mengimplementasikan proses perubahan tersebut dijelaskan di bagian caranya. Perubahan di satu bidang organisasi hampir pasti akan mendorong munculnya kekuatan-kekuatan baru untuk melakukan perubahan di bidang lain.

8. Model Lippit, Watson, dan Werley

Model Lippitt, Watson, dan Werley merupakan perluasan dari konsep tiga langkah dalam proses perubahan yang dikembangkan oleh Lewin. Mereka memperkaya kerangka kerja tersebut dengan memperkenalkan lima fase perubahan terencana, memberikan pandangan yang lebih rinci dan komprehensif terhadap proses perubahan organisasi. Berikut adalah perjelasan tentang setiap fase dalam model ini:

a. Mengidentifikasi perlunya perubahan

Fase pertama menekankan pada pengenalan dan pemahaman mengenai kebutuhan akan perubahan. Organisasi perlu secara cermat mengidentifikasi aspek-aspek yang memerlukan peningkatan atau modifikasi untuk mencapai tujuan strategisnya.

b. Menyusun sistem hubungan perubahan

Melibatkan pemberian struktur dan organisasi pada proses perubahan, termasuk penunjukan pemimpin perubahan dan pengelolaan hubungan antara berbagai bagian atau tim yang terlibat.

c. Membuat sebuah keputusan

Fase ini menitikberatkan pada pengambilan keputusan. Para pemimpin dan pengambil keputusan organisasi perlu mengambil keputusan yang tepat terkait dengan rancangan dan implementasi perubahan yang diperlukan. Perubahan-perubahan ini harus digeneralisasikan dan distabilkan.

d. Membuat generalisasi

Setelah perubahan diimplementasikan, fase selanjutnya adalah memastikan bahwa perubahan tersebut dapat digeneralisasikan ke seluruh organisasi dan dipertahankan. Hal ini mencakup pengukuran dampak perubahan serta penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitasnya.

e. Membangun sistem hubungan terminal

Fase terakhir dalam model ini fokus pada pembangunan sistem hubungan terminal. Ini mencakup pengakuan dan penyelesaian dari konflik atau masalah yang mungkin muncul selama proses perubahan. Pembangunan hubungan terminal bertujuan untuk menjaga keberlanjutan harmonis dan kolaboratif dalam organisasi setelah perubahan terencana selesai.

9. Model Conner

Perlawanan merupakan pola sentral dalam dinamika perubahan umat manusia, dan didukung oleh tujuh pola pendukung:

a. Sifat perubahan

Perubahan tidak bersifat seragam, melainkan memiliki karakteristiknya sendiri. Setiap perubahan memiliki nuansa dan kompleksitasnya, dan pemahaman terhadap sifat perubahan membantu dalam merancang strategi perubahan yang sesuai dengan konteks spesifiknya.

b. Proses perubahan

Perubahan bukanlah peristiwa atau kejadian tunggal, melainkan suatu proses. Penting untuk memahami tahapan perubahan, mulai dari perencanaan hingga implementasi dan pemantauan, agar perubahan dapat dielola secara efektif dan berkelanjutan.

c. Peran perubahan *(change role).*

Memahami peran-peran yang dimainkan oleh individu dalam organisasi selama periode perubahan penting. Orang dapat menjadi pendukung perubahan, penentang, atau bersikap pasif. Mengelola peran ini memengaruhi dinamika perubahan secara keseluruhan.

d. Ubah resistensi (perubahan resistensi).

Mengakui bahwa resistensi terhadap perubahan adalah fenomena alami. Model ini mendorong untuk memahami akar penyebab resistensi, sehingga pemimpin dan manajer dapat mengatasi hambatan perubahan dengan lebih efektif.

e. Berkomitmen untuk berubah (terikat untuk berubah).

Menciptakan komitmen dan motivasi untuk perubahan di antara anggota organisasi sangat penting. Fokus pada pembentukan dukungan dan komitmen individu dan kelompok membantu memastikan keberhasilan perubahan.

f. Pengaruh budaya terhadap perubahan *(cultural influencers on change).*

Budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap penerimaan dan implementasi perubahan. Memahami nilai-nilai budaya, norma, dan ekspektasi dalam organisasi menjadi kunci untuk merancang strategi perubahan yang sesuai.

g. Pentingnya tim kerja kolaboratif.

Kolaborasi dan komunikasi yang baik antar anggota tim memiliki peran penting dalam mengelola perubahan. Kerja sama tim membantu mengurangi resistensi, mempercepat proses perubahan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi.

BAB III
PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN FAKULTAS DI PTKIN

A. Pengembangan Organisasi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan PTKIN

Pengembangan organisasi memerlukan keterliba–tan dari seluruh elemen yang ada pada sebuah institusi. Oleh karena itu, sudut pandang seluruh *stakeholder* Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan akan pengembangan organisasi yang terjadi pada institusi menjadi aspek yang esensial. Berikut merupakan hasil wawancara yang dilaksanakan dengan *stakeholder* dalam konteks pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid:

> "Gaya manajemen atau kepemimpinan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan sudah cenderung partisipatif hanya pada beberapa bagian masih perlu ditindaklanjuti secara cepat dan tegas. Komunikasi antarsesama kolega baik walaupun terkadang ada juga dosen yang jika dijapri responnya lama" (Dosen A, B, C).

> "Komunikasi antar rekan kerja memiliki kualitas yang bagus. Biasanya intensitas komunikasi meningkat ketika tenaga kependidikan perlu melaksanakan tugas atau kegiatan secara bersama-sama" (Tendik C).

"Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan yang partisipatif. Pengelola secara aktif mendengarkan, menampung dan menindaklanjuti masukan yang diberikan oleh tenaga kependidikan untuk membuat pelayanan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan semakin baik" (Tendik A).

"Penyusunan Perencanaan Pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan ke depan dalam bentuk Renstra Kelembagaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dalam bingkai Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman perlu disempurnakan, sehingga menjadi Renstra yang komprehensif sebagai acuan pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan ke depan" (Pengelola B).

"Manajemen sarana prasarana yang meliputi ketersediaan dan kelayakan seperti sarana dan prasana yang perlu ditambah, Ruang Kelas, Gedung Labs School, Perpustakaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, komputer" (Pengelola A dan C).

"Distribusi tugas kegiatan akademik (Bimbingan skripsi, Munaqosah, Seminar Proposal, Ujian Komprehensif) perlu dijalankan dengan menggunakan *software*, bukan dijalankan secara manual. Selain itu pengelolaan administrasi seperti perapihan dokumen dan administrasi, serta pendokumentasian perlu dilakukan secara digital" (Pengelola D).

"Kualitas pembelajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan ini luar biasa menarik sekali, dimana para dosen sudah sangat profesional dalam memberi ilmu dan juga pengalamannya. Tidak hanya karena dosennya, namun juga ruang kelas yang nyaman untuk mahasiswa belajar. Penguasaan kelas dan materi dari dosen cukup menyenangkan karena sudah

sesui dengan rencana pembelajaran atau alur yang sudah disampaikan di awal pertemuan. Materi yang saya dapat juga cukup memuasakan" (Mahasiswa A dan E).

"Menurut saya, kualitas di dalam pembelajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan sudah sangat baik. Hal itu diperoleh ketika saya mengikuti kelas mata kuliah materi yang diajarkan oleh dosen memberikan pengetahuan yang luas dan dengan pemaparan materi yang bermodel-model dengan kreativitas" (Mahasiswa B, C, F).

"Sangat memadai dengan fasilitas dan ruang kelas yang rata-rata luas, hanya saja pada proyektor terkadang kabel tidak masuk dengan laptop mahasiswa jadi agak menyulitkan dan mengganggu pembelajaran" (Mahasiswa D).

"Menurut saya untuk para staf hal yang perlu ditingkatkan adalah pelayanannya, sehingga bisa memberikan pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya" (Mahasiswa A dan F).

"Menurut saya pada staf sebaiknya bersikap lebih ramah lagi ketika melayani mahasiswa, kecepatan pelayanan juga perlu ditingkatkan, tentunya kenyamanan mahasiswa juga perlu diperhatikan" (Mahasiswa B dan C).

"Dari sisi kualitas dan kuantitas perlu ditingkatkan. Perlu kerjasama yang lebih konkret di luar yang sudah ada (seperti Praktik Pengalaman Lapangan dan Workshop atau Pelatihan Guru). Misal Penguatan kompetensi dan pengalaman mahasiswa tidak hanya dalam hal mengajar melalui Praktik Pengalaman Lapangan, perlu juga kerjasama pengelolaan Manajemen lembaga atau madrasah, Pengabdian berupa pemanfaatan dosen atau mahasiswa ke madrasah. Pelibatan guru atau kepala madrasah sebagai praktisi pendidikan dalam pengajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan bersama dengan dosen atau mahasiswa" (Mitra Kerjasama C).

"Visi dan misi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan sudah mengakomodir kebutuhan stakeholder. Kualitas kerjasama dari Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid sangat bagus, kerjasama dengan Madrasah kami sudah terjalin sejak beberapa tahun yang lalu, sampai sekarang masih terjalin dengan baik" (Mitra Kerjasama A dan B).

1. *Point of view* dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Hasil wawancara dengan salah satu dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan menyatakan bahwa hubungan atau komunikasi antar sesama rekan kerja sangat baik. Antar rekan kerja saling membantu. Dosen lain menyatakan bahwa hubungan antar sesama rekan kerja berjalan sesuai dengan porsi dan profesional kerja. Namun, salah satu dosen mengungkapkan bahwa meskipun komunikasi antar dosen berjalan lancar, terdapat beberapa dosen yang jika dihubungi responnya lama.

Sementara itu, mengenai gaya manajemen atau kepemimpinan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, mayoritas dosen mengungkapkan bahwa kepemimpinan di fakultas ini bersifat partisipatif. Adanya keterlibatan dosen dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen terhadap tujuan bersama. Namun, sebagian dosen juga mengungkapkan bahwa ada beberapa aspek yang perlu ditindaklanjuti dengan lebih cepat. Hal ini dapat mencakup perbaikan atau peningkatan dalam

beberapa bidang tertentu yang memerlukan respon dan tindakan yang lebih proaktif untuk menjaga kinerja dan reputasi fakultas.

Terkait monitoring dan penilaian keterampilan yang dimiliki dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, salah satu dosen mengungkapkan bahwa belum ada ukuran atau parameter yang pasti dalam melakukan monitoring. Ada pula dosen yang menyatakan bahwa keterampilan dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dimonitor dan dinilai dengan karya yang sudah dihasilkan untuk menunjukkan seberapa produktif dosen tersebut dan kualitas dalam perkuliahan dengan kehadiran dan penilaian dari mahasiswa.

Di sisi lain, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan sering melibatkan dosen dalam kegiatan pengembangan karir. Namun karena terbatasnya kuota, tidak semua dosen diikutsertakan dalam kegiatan pengembangan karir tersebut. Hal ini mengakibatkan sebagian dosen merasa bahwa dukungan fakultas terhadap pengembangan karir kurang mencukupi. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dianggap kurang mendukung untuk memperketat percepatan pengembangan karir dosen.

Hal yang perlu ditingkatkan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan terkait pengembangan kapasitas dan karir dosen meliputi keikutsertaan fakultas dalam memonitor perkembangan karir dosen dan

membantu apabila ada kendala admistrasi. Sebagai contoh, pengajuan SK Asisten Ahli yang sudah kurang lebih 6 bulan belum selesai diproses di pusat. Selain hal-hal tersebut, perlu penambahan kuota untuk pelatihan dan workshop agar semua dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan bisa mengikutinya dengan baik, perlu peningkatan komunikasi yang aktif dengan para dosen-dosen yang mengajar di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, evaluasi dan monitoring secara mendalam, pendampingan penulisan karya ilmiah, serta pendidikan dan pelatihan sesuai karir.

2. *Point of view* tenaga kependidikan

Salah satu tenaga kependidikan menyatakan bahwa perlu memperbanyak diklat dan pelatihan, seperti pelatihan tentang publikasi, aplikasi, tata naskah dinas dan pengelolaan arsip. Menurut narasumber tersebut pelatihan atau diklat dapat memberikan banyak manfaat bagi tenaga kependidikan. Pelatihan dan diklat dapat membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan pengetahuan dan keterampilan baru serta mengasah keterampilan yang telah dimiliki. Dengan memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik, organisasi atau perusahaan juga akan mendapatkan manfaat seperti peningkatan produktivitas dan efisiensi. Selain itu, melalui pelatihan dan diklat, potensi sumber daya

manusia dapat dioptimalkan sehingga mampu menghasilkan output yang lebih baik. Hal ini akan membuka peluang bagi sumber daya manusia untuk berkembang dan meningkatkan karirnya di dalam organisasi atau perusahaan. Dilain pihak, perubahan merupakan hal yang tidak bisa dihindari dalam suatu organisasi atau perusahaan. Melalui pelatihan dan diklat, sumber daya manusia dapat belajar dan menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut agar mampu beradaptasi dengan cepat dan tanggap terhadap situasi yang ada. Adanya pelatihan dan diklat dapat memotivasi sumber daya manusia untuk terus belajar dan mengembangkan dirinya sehingga merasa dihargai dan diakui oleh organisasi atau perusahaan. Hal ini menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas dan motivasi sumber daya manusia untuk bekerja dengan lebih baik. Narasumber tersebut melanjutkan bahwa manfaat yang paling menguntungkan adalah bahwa pelatihan, sumber daya manusia menjadi lebih mampu dalam melakukan tugas- tugasnya sehingga organisasi atau perusahaan menjadi lebih kompetitif dan mampu bersaing di dunia bisnis yang semakin ketat. Narasumber lain mengungkapkan bahwa selain peningkatan kapasitas tenaga kependidikan, juga perlu adanya peningkatan sarana prasarana penunjang yang bagus.

Terkait jumlah sumber daya manusia tenaga kependidikan, jumlah sumber daya manusia

khususnya sumber daya manusia yang terampil dirasa masih kekurangan jumlah. Hal ini menyebabkan tenaga kependidikan sering merasa kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan. Keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang terampil ini menghambat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan berbagai kegiatan di lingkungan pendidikan. Selain kekurangan jumlah sumber daya manusia, tenaga kependidikan juga mengungkapkan perlu adanya pengarahan secara kontinu dari pimpinan. Pengarahan ini dianggap penting untuk membimbing para staf dalam mengatasi setiap kesulitan yang mungkin timbul dalam melaksanakan tugas.

Secara keseluruhan, tenaga kependidikan menyoroti pentingnya peningkatan diklat dan pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Diklat dan pelatihan dianggap sebagai sarana untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan baru, meningkatkan produktivitas, dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia. Adapun manfaat lainnya meliputi kemampuan sumber daya manusia dalam beradaptasi dengan perubahan, dorongan untuk terus belajar dan berkembang, serta peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas. Selain itu, narasumber juga menekankan perlunya peningkatan sarana prasarana yang memadai. Namun, ada tantangan terkait jumlah sumber daya manusia yang

masih dirasakan kurang, khususnya yang memiliki keterampilan tertentu, sehingga menghambat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan pendidikan. Pengarahan kontinu dari pimpinan juga dianggap penting untuk membimbing staf dalam mengatasi kesulitan yang mungkin muncul dalam menjalankan tugas.

3. *Point of view* pengelola

Wawancara dengan beberapa pengelola menyebutkan bahwa aspek yang harus menjadi prioritas dalam pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan antara lain:

a. Manajemen Strategis.
   Penyusunan Perencanaan Pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan ke depan dalam bentuk Renstra Kelembagaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dalam bingkai Universitas Islam Negeri KH Abdurrahman perlu disempurnakan, sehingga menjadi Renstra yang komprehensif sebagai acuan pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan ke depan.
b. Pengembangan Organisasi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan untuk memenuhi kebutuhan Organisasi. Setidaknya dibutuhkan beberapa penambahan Unit:
   1) Humas Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

2) Unit Praktik Pengalaman Lapangan yang bertugas merencanakan Praktik Pengalaman Lapangan, menjalin Kerjasama dengan *stakeholder* untuk tempat pelaksanaan Praktik Pengalaman Lapangan.
3) Laboratorium: Micro teaching, Bahasa, Seni, IPA, dan lain-lain perlu diampu oleh Kepala Laboratorium.

c. Distribusi tugas kegiatan akademik (Bimbingan skripsi, Munaqosah, Seminar Proposal, Ujian Komprehensif) perlu dijalankan dengan menggunakan *software*, bukan dijalankan secara manual.
d. Pola Komunikasi dan evaluasi yang lebih baik.
e. Manajemen sarana prasarana yang meliputi ketersediaan dan kelayakan seperti sarana dan prasana yang perlu ditambah, Ruang Kelas, Gedung Labs School, Perpustakaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, komputer.
f. Peningkatan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia sesuai kebutuhan program studi dan fakultas yang terukur.
g. Pengelolaan dan pengorganisasian tenaga kependidikan.
h. Pengelolaan administrasi: perapihan dokumen dan administrasi, pendokumentasian secara digital.
i. Manajemen Jobdesk pimpinan & staf.
j. Manajemen Pelayanan

4. *Point of view* Mahasiswa

Mahasiswa menyatakan bahwa terkait pelayanan di bidang akademik yang dilaksanakan oleh dosen sudah baik. Namun, ada beberapa bagian yang masih bisa ditingkatkan lagi. Salah satu aspek yang masih perlu ditingkatkan adalah metode pengajaran yang dilaksanakan oleh dosen. Beberapa dosen, ungkap mahasiswa, menggunakan metode presentasi kelompok yang menurut mereka cukup membosankan. Sehingga penjelasan mengenai materi yang seharusnya mereka peroleh menjadi kurang maksimal. Dosen dapat meningkatkan kualitas pengajaran, dengan mencoba metode pengajaran yang baru.

Pada aspek pelayanan administratif, mahasiswa menyatakan perlunya kesiapsiagaan staf program studi. Keramahan juga menjadi poin penting yang disampaikan oleh mahasiswa. Staf program studi yang tidak ramah, mnimbulkan keengganan mahasiswa dalam mengurus administrasi. Hal ini tentu saja memperlambat proses administratif kegiatan akademik yang harus ditempuh oleh mahasiswa.

Mahasiswa juga menegaskan bahwa upaya peningkatan kualitas pengajaran dan pelayanan administratif seharusnya menjadi fokus antara dosen dan staf program studi. Mahasiswa percaya bahwa dengan adanya sinergi antara berbagai pihak, kualitas pendidikan di kampus dapat lebih

ditingkatkan secara menyeluruh. Oleh karena itu, mahasiswa berharap terciptanya lingkungan akademik yang lebih baik dan memenuhi harapan mahasiswa terhadap pelayanan di bidang akademik yang memberikan dampak positif bagi pengembangan potensi mahasiswa.

Secara keseluruhan, mahasiswa mengungkapkan pelayanan akademik dosen sudah baik, meskipun ada ruang untuk peningkatan terutama pada metode pengajaran yang dianggap kurang menarik, seperti presentasi kelompok yang dinilai membosankan. Pelayanan administratif juga menjadi perhatian, dengan perlunya kesiapsiagaan dan keramahan staf program studi agar proses administratif berjalan lebih lancar. Mahasiswa menekankan pentingnya sinergi antara dosen dan staf program studi dalam upaya meningkatkan kualitas pengajaran dan administrasi, dengan harapan menciptakan lingkungan akademik yang lebih baik dan mendukung pengembangan potensi mahasiswa.

5. *Point of view* Mitra Kerjasama

Dalam sudut pandang mitra kerjasama, kerjasama yang telah terjalin antara Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dengan para mitra kerjasama dinilai telah memberikan manfaat yang positif bagi kedua belah pihak. Meskipun demikian, mitra kerjasama mengungkapkan bahwa terdapat potensi untuk meningkatkan kegiatan kerjasama,

khususnya di luar Praktek Pengalaman Lapangan (PPL). Mitra kerjasama memandang agar Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan lebih aktif melibatkan mereka dalam kegiatan seperti pelatihan, workshop, dan penyusunan rencana strategis.

Pentingnya melibatkan mitra kerja sama dalam kegiatan tambahan tersebut dapat memberikan manfaat besar bagi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Dengan melibatkan mitra kerja sama dalam pelatihan dan workshop, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat memanfaatkan pengalaman dan pengetahuan mereka dalam mengembangkan kompetensi mahasiswa. Selain itu, penyusunan rencana strategis bersama mitra kerja sama dapat memberikan perspektif yang lebih luas, terutama dari orang-orang dengan berbagai latar belakang, seperti guru yang berada di lapangan.

Contohnya, perspektif dari guru di lapangan dapat menjadi kontribusi berharga dalam menentukan rencana strategis Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Gurulah yang memiliki pemahaman mendalam tentang tantangan dan kebutuhan di dunia pendidikan. Dengan melibatkan mereka, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat memastikan bahwa kurikulum yang dikembangkan sesuai dengan perkembangan terkini dan memenuhi kebutuhan riil di lapangan. Hal ini juga dapat membantu Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

untuk menghasilkan lulusan yang lebih siap dan relevan dengan tuntutan dunia pendidikan.

Dengan demikian dalam sudut pandang mitra Kerjasama, peningkatan kegiatan kerjasama di luar Praktik Pengalaman Lapangan, seperti pelatihan, workshop, dan penyusunan rencana strategis bersama mitra kerja sama, merupakan langkah positif untuk memperkaya perspektif Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dan meningkatkan kualitas pendidikan yang ditawarkan oleh fakultas tersebut. Melibatkan mitra kerja sama secara lebih aktif akan menciptakan sinergi yang lebih kuat antara Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dan mitra kerjasama, mencapai tujuan bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pengembangan kompetensi mahasiswa.

B. Problem Pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan PTKIN

Dalam upaya pengembangan organisasi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan di Perguruan Tinggi Negeri Islam, terdapat banyak masalah- masalah yang muncul, diantaranya yaitu:

a. Renstra dan Renop yang dalam beberapa hal belum selaras dengan kondisi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

   Beberapa Renstra dan Renop yang belum selaras dengan kondisi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan mengakibatkan perbedaan arah pengembangan

antara fakultas dan perencanaan strategis universitas, memengaruhi efektivitas implementasi program-program akademik dan administratif.

b. Program dan kerja kelembagaan dalam beberapa hal perlu lebih diselaraskan dengan Renstra dan Renop Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

   Ketidakselarasan program dan kerja kelembagaan menyebabkan implementasi program-program akademik dan administratif yang tidak sesuai dengan visi dan misi universitas.

c. Distribusi tugas akademik yang dilakukan secara manual dan dilakukan oleh banyak orang sehingga membuka peluang adanya kekeliruan dan ketidakmerataan.

   Distribusi tugas akademik yang dilakukan secara manual oleh banyak orang membuka peluang terjadinya kekeliruan dan ketidakmerataan. Proses manual memperlambat efisiensi dan meningkatkan risiko kesalahan dalam penugasan tugas, menghambat kemajuan operasional dan akademik Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

d. Data-data administrasi tidak terdigitalisasi dan terintegrasi (data pembimbing skripsi, seminar, munaqosah, ujian komrehensif, dan lain-lain).

   Keberadaan data administrasi yang belum terdigitalisasi dan terintegrasi menjadi kendala, seperti pengelolaan data pembimbing skripsi, seminar, munaqosah, ujian komprehensif, dan lainnya yang masih manual dapat menghambat kecepatan dan

akurasi, mengakibatkan proses administrasi yang tidak efisien.

e. Komunikasi masih berbasis medsos atau whatsapp.
   Pola komunikasi via medsos atau whatsapp membuka peluang adanya kesalahpahaman.
f. Sarana prasarana, khususnya ruang kelas yang tidak seimbang dengan daya tampung dan proses perkuliahan sehingga menyulitkan penyusunan jadwal dan mengurangi kanyamanan mahasiswa dan dosen dalam pelaksanaan kuliah.
   Kurangnya keseimbangan antara kapasitas ruang kelas dan jumlah mahasiswa dapat menyulitkan penyusunan jadwal dan mengurangi kenyamanan mahasiswa dan dosen dalam pelaksanaan kuliah.
g. Tidak adanya Ruang Perpustakaan Fakultas.
   Keberadaan ruang perpustakaan yang tidak ada di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dan terpusat di perpustakaan pusat universitas menyulitkan mahasiswa dan dosen yang membutuhkan buku dalam waktu singkat.
h. Perangkat elektronik banyak yang sudah tidak layak, peralatan laboratorium perlu diupdate, alat kerja tidak dirawat dengan maksimal, serta belum ada kejelasan jika ada sarpras yang rusak.
   Banyaknya perangkat elektronik yang sudah tidak layak, peralatan laboratorium yang perlu diperbarui, serta kurangnya pemeliharaan menyebabkan ketidakjelasan terkait kondisi sarana prasarana.

i. Sumber daya manusia (Dosen & Tenaga kependidikan) lemah berbahasa asing (Arab & Inggris).

   Kelemahan berbahasa asing, terutama dalam bahasa Arab dan Inggris, pada staf dosen dan tenaga kependidikan (tendik) menjadi hambatan dalam menghadapi perkembangan global.

j. Jurnal Pembimbing & Ujian masih manual, pendaftaran-pendaftaran di program studi masih berbasis *print out*, dokumen-dokumen belum tertata rapi sehingga nampak kumuh & sulit dicari.

   Proses manual pada jurnal pembimbing dan ujian, pendaftaran kegiatan mahasiswa, serta kurangnya keteraturan dalam pengelolaan dokumen menyebabkan kesulitan pencarian.

k. Beban kerja kurang merata.

   Ketidakmerataan beban kerja di kalangan dosen dapat mengakibatkan ketidakseimbangan dalam pelayanan dan pelaksanaan tugas akademik.

l. Ketimpangan antar program studi terkait waktu pelayanan karena perbedaan jumlah mahasiswa yang intervalnya sangat jauh.

   Perbedaan jumlah mahasiswa antar program studi yang sangat jauh dapat menyebabkan ketimpangan dalam waktu pelayanan.

m. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia tidak merata, termasuk dosen dan tenaga kependidikan sehingga ada ketimpangan beban kerja.

Tidak meratanya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, termasuk dosen dan tenaga kependidikan, menciptakan ketidakseimbangan beban kerja.

n. Jumlah lektor dan doktor belum banyak.
   Keterbatasan jumlah lektor dan doktor dapat memengaruhi kualitas pembelajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.
o. Kuota pelatihan dan workshop yang terbatas.
   Kuota pelatihan dan workshop yang terbatas dapat menghambat pengembangan kemampuan dosen dan tenaga kependidikan.
p. Kurang mendukung percepatan pengembangan karir dosen.
   Keterbatasan dukungan dari Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan untuk percepatan pengembangan karir dosen menghambat motivasi dan produktivitas dosen.

C. Solusi Atas Problem Pengembangan Organisasi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)

Berdasarkan hasil wawancara kepada dosen, tenaga, kependidikan, serta pengelola, solusi atas masalah pengembangan organisasi di Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Negeri (PTKIN) yaitu:

a. Melakukan penyelarasan Renstra dan Renop disesuaikan dengan kondisi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Menyelaraskan Renstra dan Renop dengan kondisi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu

Keguruan memerlukan evaluasi dan penyesuaian visi, misi, dan tujuan fakultas untuk memastikan kesesuaian dengan perkembangan dan kebutuhan.

b. Program dan kegiatan sedapat mungkin sesuai Renstra atau Renop.

   Mendekatkan program dan kegiatan fakultas dengan Renstra atau Renop merupakan langkah penting untuk memastikan keterpaduan dalam pencapaian tujuan strategis.

c. Membuat sistem atau *software* untuk pendistribusian tugas akademik (jurnal pembimbing dan penguji, pendaftaran-pendaftaran kegiatan mahasiswa).

   Penggunaan sistem atau *software* untuk pendistribusian tugas akademik, seperti penunjukan pembimbing dan penguji, dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi potensi kesalahan yang mungkin terjadi dalam proses manual yang melibatkan banyak orang.

d. Menyediakan ruangan bersama dan lemari khusus untuk setiap program studi dalam menyimpan dokumen mereka, penghancuran kertas-kertas atau dokumen yang sudah tidak terpakai.

   Memberikan ruangan dan lemari khusus untuk setiap jurusan dapat membantu menyimpan dokumen secara terorganisir dan mengurangi kebingungan dalam pencarian.

e. Melakukan pola komunikasi via sosial media khususnya whatsapp secara lebih santun dan humanis.

Menerapkan pola komunikasi yang lebih santun dan humanis melalui sosial media, khususnya WhatsApp, dapat meningkatkan efektivitas komunikasi internal dan menghindari kesalahpahaman.

f. Menyusun rencana pengembangan sarana prasarana dan diusulkan kepada pihak Universitas, utamanya bila tidak ada rencana pengurangan kuota mahasiswa.

   Penyusunan rencana pengembangan sarana prasarana yang diusulkan kepada pihak universitas dapat memberikan dasar untuk perbaikan infrastruktur fakultas.

g. Bila memungkinkan, mengusulkan adanya perpustakaan Fakultas.

   Usulan untuk memiliki perpustakaan fakultas dapat meningkatkan ketersediaan referensi dan akses informasi bagi mahasiswa dan dosen.

h. Dosen dan tendik dilatih atau dikursuskan ke Pare atau tempat lain yang lingkungannya mendukung secara bergantian.

   Melatih dosen dan tendik di lingkungan yang mendukung dapat memperkuat keterampilan dan pengetahuan mereka.

i. Menyusun kembali jobdesk secara adil, merata, detail dan jelas sesuai tupoksi dan kemampuan serta membuat surat pernyataan kesanggupan.

   Penyusunan jobdesk yang adil dan merata sesuai dengan tugas dan kemampuan masing-masing anggota dapat meningkatkan efisiensi kerja.

j. Membuat pengumuman resmi batas pelayanan setiap hari (waktu & jumlah yang dilayani)
   Pengumuman resmi mengenai batas pelayanan setiap hari dapat membantu mahasiswa dan dosen dalam merencanakan aktivitas mereka.
k. Melakukan rekrutmen sumber daya manusia dengan sistem seleksi yang lebih ketat.
   Peningkatan ketatnya sistem seleksi rekrutmen sumber daya manusia dapat memastikan bahwa fakultas mendapatkan anggota yang berkualitas.
l. Perlu pemerataan keterampilan tenaga kependidikan.
   Perlunya pemerataan keterampilan tenaga kependidikan untuk memastikan bahwa semua anggota memiliki keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya.
m. Pemerataan kerja bagi tenaga kependidikan dan juga kualitas dan kualifikasi dosen perlu didorong agar meningkat (percepatan lektor, pemberian kesempatan dosen untuk studi lanjut, dan lain-lain).
   Mendorong pemerataan kerja, kualifikasi, dan kualitas dosen dapat meningkatkan keseimbangan dan kinerja fakultas.
n. Melakukan digitalisasi data-data.
   Melakukan digitalisasi data akan meningkatkan kecepatan dan akurasi dalam pengelolaan informasi.
o. Peningkatan *maintenance* sarana dan prasarana.
   Memperbaiki dan meningkatkan *maintenance* sarana dan prasarana akan menjaga agar fasilitas fakultas tetap dalam kondisi baik.

p. *Update* perangkat elektronik, peralatan laboratorium. Pembaruan perangkat elektronik dan peralatan laboratorium perlu dilakukan untuk mengikuti perkembangan teknologi dan menjamin keberlanjutan pembelajaran.

q. Memprioritaskan ketersediaan sarana prasarana.
   Memberikan prioritas pada ketersediaan sarana prasarana akan mendukung kelancaran kegiatan akademik.

r. Memonitor perkembangan karir dosen dan membantu jika ada kendala administrasi.
   Monitoring perkembangan karir dosen penting untuk memberikan dukungan dan bantuan jika ada kendala administrasi atau pengembangan karir.

s. Menambah kuota pelatihan dan workshop dosen agar semua dosen mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan atau workshop tersebut tersebut.
   Penambahan kuota pelatihan dan workshop dosen akan memberikan kesempatan lebih banyak bagi dosen untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

t. Pendampingan penulisan karya ilmiah bagi dosen.
   Memberikan pendampingan dalam penulisan karya ilmiah dapat mendorong publikasi ilmiah dan peningkatan reputasi akademik.

u. Memperbanyak diklat dan pelatihan seperti pelatihan tentang publik, aplikasi, tata naskah dinas dan pengelolaan arsip untuk tenaga kependidikan.
   Meningkatkan jumlah diklat dan pelatihan untuk tenaga kependidikan dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka.
v. Memberikan pengarahan secara kontinu kepada tenaga kependidikan.
   Pengarahan kontinu akan membantu tenaga kependidikan untuk terus mengembangkan diri dan menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan.

BAB IV
ANALISIS PROBLEM PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN KELEMBAGAAN PTKIN

A. Analisis Pengembangan Organisasi FTIK UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan

1. *Point of view* dosen

Hasil wawancara dengan para dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan mengungkapkan beragam pandangan terkait lingkungan kerja dan pengembangan karir di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Salah satu dosen menyoroti keberhasilan dalam terbentuknya hubungan dan komunikasi yang baik antar sesama rekan kerja di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Dosen-dosen secara aktif terlibat dalam kolaborasi dan saling membantu dalam menjalankan tugas-tugas akademik, menciptakan suatu lingkungan kerja yang kooperatif dan produktif. Meskipun beberapa dosen menyatakan bahwa komunikasi antar dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan berjalan dengan baik dan lancar, beberapa dosen lainnya menyoroti bahwa terdapat

beberapa masalah dimana respon dari beberapa dosen cenderung lambat. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun hubungan antar dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan umumnya baik, masih terdapat potensi perbaikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas komunikasi antar dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Dengan kata lain, terdapat aspek-aspek tertentu yang perlu mendapatkan perhatian untuk memastikan bahwa komunikasi di antara dosen berjalan dengan lebih efisien dan responsif. Upaya-upaya perbaikan dan peningkatan ini dapat mendukung pencapaian lingkungan kerja yang lebih dinamis dan efektif di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Sementara itu, berkaitan dengan gaya manajemen atau kepemimpinan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, mayoritas dosen menganggap bahwa kepemimpinan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan bersifat partisipatif, di mana seluruh anggota fakultas terlibat aktif dalam pengambilan keputusan. Meskipun begitu, ada pandangan lain dari sejumlah dosen yang menganggap bahwa beberapa aspek masih perlu ditangani dengan lebih cepat. Pandangan tersebut merujuk pada kebutuhan untuk meningkatkan responsivitas dalam menghadapi isu-isu tertentu atau mempercepat proses pengambilan keputusan di beberapa bagian fakultas. Dari wawancara ini, tergambar gambaran yang seimbang tentang lingkungan kerja di Fakultas Tarbiyah dan

Ilmu Keguruan, dengan kerjasama yang baik di antara dosen-dosen, namun dengan perluasan upaya untuk memastikan efisiensi komunikasi dan responsivitas dalam manajemen fakultas. Evaluasi terus-menerus menjadi kunci untuk terus meningkatkan dinamika kerja dan kepemimpinan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Dalam hal monitoring dan penilaian keterampilan dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, terdapat perbedaan pandangan di antara anggota dosen. Salah satu dosen menyatakan bahwa saat ini belum ada ukuran pasti yang dapat digunakan dalam melaksanakan proses monitoring keterampilan dosen. Sementara itu, ada dosen lain yang menegaskan bahwa keterampilan dosen dinilai berdasarkan karya yang dihasilkan, melibatkan penilaian terhadap produktivitas dan kualitas perkuliahan, yang diukur melalui kehadiran dan penilaian dari mahasiswa. Untuk memastikan penilaian keterampilan dosen yang lebih objektif dan terstandar, diperlukan konsistensi dan kerangka evaluasi yang lebih jelas. Inisiatif ini dapat membantu mengatasi perbedaan pandangan dan menciptakan standar yang dapat diterapkan secara konsisten dalam menilai kemampuan dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Dengan demikian, upaya kolektif dalam menyusun kerangka evaluasi yang lebih terstruktur akan mendukung peningkatan objektivitas dan kualitas proses monitoring dan

penilaian keterampilan dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Dalam hal pengembangan karir dosen, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan telah proaktif melibatkan dosen dalam berbagai kegiatan terkait. Meskipun demikian, keterbatasan kuota dalam partisipasi dosen dalam kegiatan tersebut menyebabkan sejumlah dosen merasa kurang didukung dalam pengembangan karir mereka. Selain itu, fakultas juga dinilai belum sepenuhnya mendukung percepatan pengembangan karir dosen. Mengatasi permasalahan ini memerlukan langkah-langkah konkret, termasuk peningkatan dukungan secara keseluruhan dan penambahan kuota untuk pelatihan. Dengan demikian, semua dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat mengikuti pelatihan dan kegiatan pengembangan karir dengan baik. Langkah-langkah ini penting untuk memastikan bahwa setiap dosen mendapatkan kesempatan yang setara dalam pengembangan karir mereka, menciptakan lingkungan yang mendukung dan merangsang perkembangan profesionalisme di kalangan dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Dukungan fakultas juga diperlukan dalam memonitor perkembangan karir dosen dan memberikan bantuan dalam mengatasi kendala administratif, seperti pengajuan SK Asisten Ahli yang belum diproses selama enam bulan di pusat. Peningkatan komunikasi yang lebih aktif dengan

para dosen, evaluasi dan monitoring yang lebih mendalam, serta pendampingan dalam penulisan karya ilmiah juga menjadi langkah-langkah kritis untuk meningkatkan pengembangan karir dosen. Selain itu, pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan karir masing-masing dosen perlu diperkuat untuk memberikan mereka sumber daya yang diperlukan untuk mencapai karir yang baik. Dengan upaya-upaya ini, diharapkan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, mendukung, dan produktif bagi seluruh staf dan pengajar.

Secara keseluruhan, wawancara dengan para dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan mengungkapkan pandangan beragam terkait lingkungan kerja dan pengembangan karir di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Dosen menyoroti keberhasilan hubungan dan komunikasi yang baik, namun ada perbedaan dalam responsivitas antar dosen. Mayoritas dosen menganggap kepemimpinan partisipatif, tetapi beberapa merasa perlu penanganan lebih cepat terhadap beberapa aspek. Evaluasi terus-menerus menjadi kunci untuk meningkatkan dinamika kerja dan kepemimpinan. Terdapat perbedaan pendapat dalam monitoring keterampilan dosen, beberapa dosen menginginkan kerangka monitoring yang lebih jelas. Dalam pengembangan karir, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dinilai proaktif, akan tetapi keterbatasan

kuota partisipasi dan dukungan yang belum optimal memunculkan kebutuhan untuk langkah-langkah konkret. Peningkatan dukungan dan penambahan kuota dianggap penting agar semua dosen memiliki kesempatan yang setara dalam pengembangan karir mereka.

2. *Point of view* tenaga kependidikan

Seorang tenaga kependidikan menyatakan pentingnya peningkatan jumlah diklat dan pelatihan, khususnya yang terkait dengan aspek publikasi, aplikasi, tata naskah dinas, dan pengelolaan arsip. Menurut narasumber tersebut, pelatihan atau diklat tidak hanya memberikan manfaat bagi tenaga kependidikan dalam hal peningkatan pengetahuan dan keterampilan baru, tetapi juga dapat meningkatkan keterampilan yang telah dimiliki sebelumnya. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi atau perusahaan dapat merasakan manfaat seperti peningkatan produktivitas dan efisiensi. Selain itu, pelatihan dan diklat membuka peluang bagi sumber daya manusia untuk meningkatkan karir di dalam organisasi atau perusahaan.

Selain itu, perubahan merupakan bagian tidak terhindarkan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Melalui pelatihan dan diklat, sumber daya manusia dapat belajar dan menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut, memungkinkan

sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan cepat dan merespons situasi yang berkembang. Adanya pelatihan dan diklat juga dapat berperan sebagai pendorong motivasi bagi sumber daya manusia untuk terus belajar dan mengembangkan diri, sehingga merasa dihargai dan diakui oleh organisasi atau perusahaan. Faktor ini menjadi kunci dalam meningkatkan loyalitas dan motivasi sumber daya manusia untuk bekerja dengan lebih baik, seiring dengan peningkatan kualitas kinerja individu.

Narasumber tersebut menegaskan bahwa manfaat paling menguntungkan dari pelatihan adalah bahwa sumber daya manusia menjadi lebih mampu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian, organisasi atau perusahaan dapat menjadi lebih kompetitif dan mampu bersaing di dunia bisnis yang semakin ketat. Peningkatan keterampilan dan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan dapat menjadi modal berharga untuk menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang dan berubah.

Pentingnya pelatihan dan diklat dalam konteks ini tidak hanya melibatkan pengembangan individu, tetapi juga berimplikasi positif pada keseluruhan dinamika organisasi atau perusahaan. Dengan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang terus berkembang, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya manusianya

untuk mencapai tujuan dengan lebih efektif. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi perlu berkomitmen untuk menyelenggarakan pelatihan secara terencana dan berkelanjutan, sebagai investasi untuk meningkatkan kapasitas dan daya saing sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan yang kompleks.

Secara keseluuhan, perlu peningkatan jumlah diklat dan pelatihan, khususnya terkait dengan aspek publikasi, aplikasi, tata naskah dinas, dan pengelolaan arsip. Diklat tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan baru, tetapi juga memperkuat keterampilan yang telah dimiliki sebelumnya. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi dapat merasakan peningkatan produktivitas dan efisiensi. Pelatihan juga memungkinkan sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan perubahan yang tidak terhindarkan dalam organisasi, memotivasi mereka untuk terus belajar dan berkembang. Manfaat utama dari pelatihan adalah meningkatnya kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugasnya, membuat organisasi lebih kompetitif di pasar yang ketat. Pentingnya pelatihan tidak hanya berdampak pada pengembangan individu, tetapi juga memperbaiki dinamika keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, komitmen untuk menyelenggarakan pelatihan secara terencana dan berkelanjutan merupakan investasi strategis untuk meningkatkan

kapasitas dan daya saing sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan kompleks.

3. ***Point of view*** **pengelola**

Dalam rangka pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan ke depan, perlu dilakukan penyempurnaan dalam penyusunan Renstra Kelembagaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan yang lebih komprehensif dan sesuai dengan bingkai Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid, penyempurnaan Renstra Kelembagaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan menjadi dasar acuan untuk mengarahkan pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan pada masa yang akan datang. Renstra yang komprehensif akan memberikan landasan bagi pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, menggambarkan secara rinci rencana program kerja, alokasi sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, dan integrasi teknologi informasi. Dengan adanya landasan ini, kebijakan dan strategi yang dirumuskan dapat lebih terfokus dan terukur, memastikan pencapaian tujuan pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan secara efisien. Selain itu, Renstra yang komprehensif juga memungkinkan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan untuk lebih responsif terhadap dinamika lingkungan sekitar, memungkinkan penyesuaian program studi atau penambahan fokus pada bidang-bidang

yang berkaitan dengan perkembangan teknologi informasi dan kebutuhan industri saat ini. Dengan adanya visi dan misi yang jelas, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat memetakan *roadmap* yang mendetail dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Hal ini memungkinkan pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan berfokus pada aspek-aspek yang dianggap penting dan urgen, sehingga sumber daya dapat dioptimalkan untuk mencapai hasil yang maksimal. Renstra yang komprehensif juga menjadi instrumen strategis dalam menjawab tantangan dan perubahan, memastikan bahwa Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat tetap relevan dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan, sehingga kontribusinya dalam dunia pendidikan dan teknologi informasi tetap berdaya saing dan memberikan dampak positif.

Dalam lingkungan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, distribusi tugas akademik masih dilakukan secara manual dapat menimbulkan kekeliruan dan ketidakmerataan dalam pembagian tanggung jawab di antara dosen. Hal ini berarti bahwa dalam pembagian tugas akademik seperti penugasan mengajar, pengawas UAS, pembimbing skripsi, dan lain-lain, masih banyak dosen yang melakukan proses distribusinya secara manual. Pentingnya implementasi sistem distribusi tugas akademik yang lebih efisien di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan tidak dapat diabaikan mengingat dampak signifikan

yang dapat dihasilkan. Sebagai contoh lain, kesalahan dalam menentukan jadwal atau memberikan bobot penilaian dapat berpotensi mengganggu kinerja dosen dan mengurangi efektivitas komunikasi di antara mereka. Dengan mengadopsi sistem distribusi tugas yang terintegrasi, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat meningkatkan efisiensi proses distribusi, mengurangi risiko kesalahan, dan memastikan bahwa setiap tugas akademik diberikan dengan tepat sasaran. Sistem distribusi tugas yang lebih baik juga dapat berdampak positif pada kinerja dan produktivitas dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Dengan adanya pengelolaan tugas yang efisien, dosen dapat fokus pada tugas-tugasnya tanpa adanya kebingungan atau ketidakjelasan dalam tanggung jawab masing-masing. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung di antara dosen. Oleh karena itu, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan diharapkan mengambil langkah-langkah proaktif dalam menerapkan sistem distribusi tugas yang modern dan terintegrasi, sehingga dapat memperkuat kolaborasi dan meningkatkan kinerja akademik secara keseluruhan di lingkungan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Kemungkinan terjadinya kesalahpahaman dalam komunikasi antar dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan meningkat ketika menggunakan pola

komunikasi melalui media sosial seperti WhatsApp. Hal ini dapat terjadi karena media sosial tidak memungkinkan adanya penggunaan ekspresi tubuh dan nada suara saat berkomunikasi, sehingga pesan yang disampaikan dapat mudah disalahartikan. Selain itu, media sosial seperti WhatsApp juga dapat memunculkan misinterpretasi atau kesalahan dalam penafsiran pesan karena tidak ada konteks atau bahasa tubuh yang dapat membantu dalam memahami maksud dari pesan tersebut. Pola komunikasi yang buruk melalui media sosial juga dapat memicu konflik antar dosen serta mempengaruhi produktivitas kerja tim secara keseluruhan. Dalam beberapa kasus, komunikasi yang buruk melalui media sosial bisa mengakibatkan salah paham atau ketidaksepahaman yang lebih besar. Untuk mencegah hal tersebut, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan perlu menyadari pentingnya komunikasi interpersonal yang baik antar sesama dosen dalam lingkungan akademik. Langkah-langkah proaktif perlu diambil oleh Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan untuk mengatasi potensi masalah ini. Pembuatan aturan dan kebijakan yang mengatur penggunaan media sosial dalam komunikasi antar dosen dapat membantu mengurangi risiko kesalahpahaman. Edukasi kepada dosen tentang cara-cara yang tepat untuk berkomunikasi melalui media sosial juga menjadi langkah yang relevan. Lebih lanjut, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

dapat mengutamakan komunikasi tatap muka atau melalui email, khususnya untuk diskusi yang bersifat resmi atau krusial. Dengan demikian, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat menciptakan lingkungan komunikasi yang lebih jelas, efektif, dan menghindari potensi konflik yang dapat merugikan produktivitas dan kolaborasi di antara dosen.

Manajemen sarana dan prasarana di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan sangat penting untuk menjamin ketersediaan dan kelayakan fasilitas yang mendukung kegiatan akademik. Perlu adanya perhatian khusus mencakup aspek ketersediaan dan kelayakan fasilitas, termasuk penambahan beberapa fasilitas seperti ruang kelas, gedung laboratorium, pojok baca Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, dan komputer yang memadai. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan perlu melakukan evaluasi dan pengawasan secara rutin terhadap keadaan fasilitas, sehingga dapat menentukan apakah ada fasilitas yang perlu ditambah atau ditingkatkan. Misalnya, jika kapasitas ruang kelas di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan sudah tidak lagi mencukupi untuk menampung jumlah mahasiswa yang terus meningkat, langkah-langkah proaktif harus diambil. Salah satu opsi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah jumlah ruang kelas baru. Dengan menambah ruang kelas baru, akan mengatasi kekurangan tempat duduk dan memberikan ruang yang lebih luas bagi mahasiswa untuk kegiatan

perkuliahan. Alternatif lainnya adalah melakukan renovasi pada ruang kelas yang sudah ada. Renovasi dapat mencakup penyesuaian *layout* ruangan, penambahan fasilitas teknologi yang diperlukan, atau perbaikan struktural untuk meningkatkan kenyamanan dan fungsionalitas ruang kelas. Dengan melakukan renovasi, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat memaksimalkan penggunaan ruang yang sudah ada tanpa harus membangun ruang kelas baru. Selain itu, gedung laboratorium juga merupakan fasilitas yang sangat penting bagi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, karena merupakan tempat bagi mahasiswa untuk melakukan praktikum dan eksperimen dalam bidang teknologi informasi. Oleh karena itu, gedung laboratorium perlu diperhatikan dari segi ketersediaan dan kelayakan fasilitasnya agar dapat mendukung proses pembelajaran mahasiswa secara maksimal. Pojok baca Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan bukan hanya sekadar ruang fisik, tetapi juga merupakan sumber pengetahuan yang memegang peran penting. Aspek penting yang perlu diperhatikan adalah koleksi buku dan jurnal ilmiah yang tersedia di pojok baca. Menyediakan koleksi yang memadai adalah salah satu langkah untuk memberikan akses kepada mahasiswa dan dosen terhadap beragam sumber belajar yang relevan dengan bidang ketarbiyahan dan ilmu keguruan. Tidak hanya itu, efisiensi sistem peminjaman juga sangat krusial. Pemilihan dan implementasi

sistem peminjaman yang efisien akan memberikan pengalaman yang lebih baik dan produktif bagi pengguna pojok baca. Dengan demikian, memaksimalkan koleksi dan mengoptimalkan sistem peminjaman akan meningkatkan nilai tambah dari pojok baca Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan sebagai sarana penunjang pembelajaran yang efektif dan memadai. Ketersediaan komputer yang memadai juga sangat penting dalam mendukung kegiatan akademik di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Dalam hal ini, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan perlu mempertimbangkan untuk menyediakan komputer yang memadai dan terupdate, serta melakukan perawatan secara rutin untuk menjaga kualitas dan daya tahan komputer. Dengan melakukan manajemen sarana prasarana yang baik, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan akan dapat memberikan fasilitas yang memadai bagi mahasiswa dan dosen dalam mendukung proses pembelajaran.

Pengelolaan administrasi di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan mencakup berbagai aspek, termasuk perapihan dokumen dan administrasi serta pendokumentasian secara digital. Penting bagi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan untuk melakukan perapihan dokumen dan administrasi dengan cara yang sistematis, melibatkan penyimpanan dan pengarsipan yang terorganisir. Dengan pendekatan ini, proses pencarian informasi

dapat menjadi lebih mudah dan penggunaan kembali dokumen dapat dilakukan secara efisien. Tempat penyimpanan harus aman dan teratur agar mempermudah akses ketika dokumen dibutuhkan. Penting juga untuk Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan menerapkan pendokumentasian secara digital. Pendokumentasian digital memungkinkan pengecekan data atau informasi tanpa perlu mencari dokumen fisik. Dokumen dapat diunggah ke sistem informasi atau di-scan dan disimpan dalam format digital, memungkinkan akses dan pengolahan data yang lebih efektif. Keberadaan sistem pengelolaan administrasi yang baik akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Akses mudah dan cepat ke semua dokumen dan administrasi yang diperlukan akan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pendokumentasian secara digital dapat membantu Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan mengurangi penggunaan kertas, dan mengurangi risiko hilangnya dokumen atau kerusakan karena faktor waktu atau cuaca. Melalui pengelolaan administrasi yang terorganisir, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat mencapai keunggulan dalam pengelolaan data dan informasi. Inovasi dalam administrasi akan membawa manfaat jangka panjang, termasuk peningkatan produktivitas, keamanan data, dan responsibilitas.

Secara keseluruhan, dalam rangka pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, perlu disusun Renstra Kelembagaan yang komprehensif sesuai bingkai Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman. Renstra ini menjadi landasan untuk mengarahkan pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dengan rinci mengenai program kerja, alokasi sumber daya, keuangan, infrastruktur, dan integrasi teknologi informasi. Renstra yang komprehensif memastikan kebijakan dan strategi terfokus, meningkatkan responsibilitas terhadap lingkungan, dan memetakan *roadmap* pencapaian tujuan jangka panjang. Selain itu, implementasi sistem distribusi tugas akademik yang efisien dan manajemen sarana-prasarana yang baik juga krusial dalam meningkatkan kinerja Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan secara keseluruhan. Pentingnya pengelolaan administrasi yang terorganisir, termasuk pendokumentasian digital, menjadi strategis untuk efisiensi dan efektivitas kerja di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

4. *Point of view* mahasiswa

Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan memberikan tanggapan positif terhadap pelayanan di bidang akademik yang diselenggarakan oleh dosen. Meskipun demikian, terdapat beberapa aspek yang dapat ditingkatkan, terutama terkait metode pengajaran yang digunakan oleh sebagian

dosen. Sebagian mahasiswa merasa bahwa metode presentasi kelompok yang beberapa dosen terapkan kurang menarik dan kadang membuat penjelasan materi menjadi kurang maksimal. Penggunaan metode pengajaran yang variatif dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, mahasiswa berharap agar para dosen dapat mencoba berbagai metode pengajaran yang lebih dinamis dan menarik, sehingga dapat menciptakan suasana pembelajaran yang lebih efektif dan menyenangkan. Upaya untuk terus mengembangkan dan menyesuaikan metode pengajaran dengan kebutuhan dan preferensi mahasiswa perlu ditingkatkan akan berkontribusi pada pengalaman belajar yang lebih positif bagi seluruh mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Di sisi lain, dalam aspek pelayanan administratif, mahasiswa mengungkapkan kebutuhan akan kesiapsiagaan dan keramahan dari staf program studi. Mahasiswa menilai bahwa adanya staf program studi yang kurang ramah dapat membuat mereka merasa enggan untuk mengurus administrasi terkait kegiatan akademik. Sikap kurang ramah ini dapat menghambat proses administratif yang seharusnya dijalani dengan lancar oleh mahasiswa. Oleh karena itu, mahasiswa berharap penting bagi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan untuk memperhatikan aspek pelayanan administratif guna meningkatkan kepuasan mahasiswa dan

memperlancar proses administratif yang mereka hadapi. Dengan membentuk staf program studi yang lebih responsif dan ramah, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat menciptakan lingkungan akademik yang mendukung dan memberikan pengalaman administratif yang positif bagi setiap mahasiswa. Upaya ini tidak hanya akan membangun hubungan positif antara mahasiswa dan staf, tetapi juga meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan administrasi fakultas.

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan perlu mengambil tindakan konkret untuk meningkatkan kualitas pelayanan administratif. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan sikap kerja staf program studi. Pelatihan ini dapat membantu staf program studi dalam memberikan pelayanan yang lebih baik dan ramah kepada mahasiswa. Selain itu, perlu juga memastikan ketersediaan fasilitas yang memadai untuk mendukung proses administratif mahasiswa.

Dengan memperhatikan masukan dari mahasiswa terkait metode pengajaran dan pelayanan administratif, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat terus meningkatkan mutu pendidikan dan pelayanannya. Menerapkan metode pengajaran yang variatif dan memastikan kesiapsiagaan serta keramahan staf program studi akan membantu menciptakan lingkungan akademik yang lebih

kondusif dan memenuhi harapan mahasiswa. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat memberikan pengalaman belajar yang lebih baik dan memperkuat hubungan positif antara mahasiswa dan fakultas.

Secara keseluruhan, mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan memberikan tanggapan positif terhadap pelayanan akademik. Beberapa mahasiswa merasa metode presentasi kelompok kurang menarik. Beberapa mahasiswa berharap dosen mencoba metode pengajaran yang lebih dinamis dan bervariasi. Dalam aspek pelayanan administratif, mahasiswa menekankan kesiapsiagaan dan keramahan staf program studi. Staf yang kurang ramah dapat menghambat proses administratif. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan perlu meningkatkan pelatihan staf untuk pelayanan yang lebih baik dan memastikan fasilitas yang memadai. Dengan respons positif terhadap masukan mahasiswa, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pelayanannya secara menyeluruh.

5. *Point of view* mitra kerja sama

Menurut pandangan mitra kerjasama, kolaborasi yang telah terjalin antara Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dengan para mitra kerjasama dianggap bermanfaat bagi kedua belah pihak. Meskipun demikian, para mitra kerjasama mengemukakan

kebutuhan akan peningkatan kegiatan kerjasama di luar Praktik Pengalaman Lapangan. Dalam konteks ini, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat mengambil langkah-langkah konkret untuk memperkuat kerjasama dengan melibatkan mitra kerja sama dalam berbagai kegiatan, seperti pelatihan, workshop, dan penyusunan rencana strategis.

Melibatkan mitra kerja sama dalam berbagai kegiatan tersebut diharapkan dapat memberikan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan perspektif yang beragam dari individu dengan latar belakang yang berbeda. Misalnya, melibatkan guru sebagai mitra kerja sama dalam penyusunan rencana strategis fakultas dapat membawa kontribusi berharga karena guru merupakan kelompok yang memiliki pengalaman langsung di lapangan pendidikan. Dengan cara ini, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat memanfaatkan pengetahuan dan wawasan langsung dari praktisi pendidikan untuk menginformasikan kebijakan dan rencana pengembangan fakultas. Langkah-langkah ini tidak hanya akan memperkuat hubungan dengan mitra kerja sama, tetapi juga dapat memperluas cakupan kerjasama ke berbagai bidang. Ini dapat memberikan manfaat jangka panjang dengan meningkatkan kualitas pendidikan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dan memberikan kontribusi positif pada pengembangan pendidikan di tingkat yang lebih luas.

Selain itu, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan perlu memberikan perhatian khusus terhadap perkembangan kurikulum dan kompetensi guru, mengingat hal ini merupakan aspek penting dalam memberikan pendidikan kepada calon guru. Peningkatan kegiatan kerjasama dengan melibatkan mitra kerja sama dapat menjadi saluran informasi yang berharga bagi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan terkait dengan perkembangan kurikulum dan kebutuhan pasar. Kolaborasi dengan mitra kerja sama akan memungkinkan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan untuk mendapatkan informasi baru dan relevan mengenai tuntutan dan perkembangan di bidang pendidikan. Dengan memperdalam pemahaman mengenai kebutuhan kurikulum dan kompetensi guru, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat merancang program-program pendidikan yang lebih responsif dan relevan dengan perkembangan terkini, sehingga dapat mencetak calon guru yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan di dunia pendidikan.

Dengan meningkatkan kegiatan kerjasama, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat menjalin relasi yang lebih erat dengan para *stakeholder* terkait, termasuk mitra kerja sama. Ini dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan oleh Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dan pengalaman dari pihak eksternal. Kerjasama

yang kuat dengan mitra kerja sama juga dapat membantu Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dalam berinovasi dan terus memperbaiki kualitas pendidikan, sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap bersaing di bidang pendidikan.

Pentingnya mendengarkan masukan dan kolaborasi dengan mitra kerja sama diarahkan pada peningkatan kurikulum dan peningkatan kompetensi guru yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dunia pendidikan. Dengan memperkuat kerjasama ini, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat menyesuaikan program pendidikan dengan tuntutan pasar kerja dan memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan sektor pendidikan secara keseluruhan. Sebagai hasilnya, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat terus menjadi lembaga pendidikan yang dinamis dan responsif terhadap perubahan di bidang pendidikan.

Secara keseluruhan, kolaborasi antara Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dengan mitra kerjasama dinilai bermanfaat, meski ada keinginan untuk meningkatkan kerjasama di luar Praktik Pengalaman Lapangan. Melibatkan mitra kerja sama dalam pelatihan, workshop, dan penyusunan rencana strategis diharapkan memberikan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan perspektif beragam, khususnya dari praktisi pendidikan. Ini dapat memperkuat hubungan, memperluas kerjasama, dan mendukung pengembangan kurikulum yang

responsif terhadap kebutuhan pasar. Peningkatan kerjasama akan memperkaya program pendidikan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, menciptakan lulusan berkualitas, dan menjadikan fakultas ini lebih dinamis dalam menghadapi perkembangan pendidikan.

B. Analisis Problem Pengembangan FTIK UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan

Berdasarkan hasil yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka secara umum, terdapat 4 permasalahan utama dalam pengembangan organisasi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.

Pertama, permasalahan terkait kurangnya dukungan fakultas terhadap pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan. Terbatasnya kuota dalam workshop atau pelatihan sehingga tidak semua dosen mengikuti workshop atau pelatihan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan terbaru yang relevan dengan perkembangan saat ini. Kurangnya pelatihan untuk tenaga kependidikan menjadi hambatan dalam meningkatkan kualitas layanan administratif dan dukungan akademik. Tenaga kependidikan yang tidak mendapatkan pelatihan yang memadai dapat menghadapi kendala dalam menjalankan tugas-tugas mereka secara efisien, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan secara keseluruhan. Evaluasi dan monitoring

yang kurang mendalam menyulitkan identifikasi dan penanganan permasalahan yang muncul dalam pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan. Permasalahan ini berimbas pada masih sedikitnya jumlah doktor dan lektor, yang mana akan sangat berpengaruh kepada akreditasi.

Kedua, masalah terkait kualitas dan kuantitas sumber daya manusia tenaga kependidikan menimbulkan dampak signifikan terutama pada distribusi beban kerja yang tidak merata. Keterbatasan jumlah tenaga kependidikan dapat mengakibatkan beban kerja yang tidak seimbang, terutama di program studi yang memiliki jumlah mahasiswa yang besar. Hal ini menyulitkan tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan yang optimal, termasuk dalam mengelola berbagai aspek pembelajaran dan kegiatan akademik.

Ketiga, permasalahan terkait kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana menunjukkan tidak sebanding dengan kebutuhan yang ada. Keterbatasan ruang kelas yang tidak seimbang dengan jumlah mahasiswa dan daya tampung menciptakan hambatan dalam menyelenggarakan pembelajaran yang efisien dan efektif. Selain itu, banyak peralatan elektronik yang perlu di-*update* dan di-*upgrade* dalam mendukung kegiatan akademik. Penyebab lain dari kurangnya kualitas sarana dan prasarana adalah kurangnya perawatan yang maksimal.

Keempat, belum adanya digitalisasi data menimbulkan sejumlah kendala. Proses input data akademik secara

manual oleh banyak orang meningkatkan risiko terjadinya *human error* yang tinggi. Dokumen dalam bentuk *hardfile* yang belum didigitalisasi menimbulkan masalah, proses pencarian dokumen menjadi sulit dan memakan waktu, terutama ketika dibutuhkan informasi dengan segera.

Hasil wawancara dengan mahasiswa mencakup lima aspek yaitu kualitas pembelajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, penguasaan kelas dan materi oleh dosen, pelayanan staf tenaga kependidikan, peningkatan pelayanan oleh dosen dan staf kependidikan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Pada aspek kualitas pembelajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan mahasiswa menyatakan bahwa pembelajaran di tiap-tiap program studi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan sebagian besar sudah sangat baik. Namun, ada beberapa mata kuliah yang masih perlu ditingkatkan pada aspek-aspek tertentu. Salah satu aspek yang sering disinggung mahasiswa dalam wawancaranya adalah kemampuan dosen dalam menyampaikan materi. Beberapa mahasiswa menyatakan bahwa ada beberapa dosen yang kurang *passionate* pada mata kuliah yang diajarkan sehingga apa yang diajarkanpun terkesan asal- asalan. Seperti apa yang dipaparkan oleh mahasiswa A, "Menurut saya, kualitas pembelajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan cukup baik, namun ada beberapa dosen yang ketika mengajar kurang memberi pemahaman kepada mahasiswa dan mengantuk". Pada pemaparan

mahasiswa A di atas dapat dikatakan bahwa dosen yang tidak dapat membuat mahasiswa tertarik pada mata kuliah yang diajarkan akan memberikan pengajaran yang cenderung tidak maksimal. Terutama dalam memberikan pemahaman atau keterangan secara akademik kepada mahasiswa. Hal tersebut terjadi karena keterbatasan dosen dalam pemahaman mata kuliah yang diajarkan.

Selain itu, Mahasiswa B menyoroti fasilitas didalam kelas yang berpengaruh penting terhadap kualitas pembelajaran. Meskipun kualitas pembelajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dinilai cukup baik, Mahasiswa B menyatakan bahwa masih ada kendala terkait dengan fasilitas di dalam kelas, seperti proyektor dan kabel HDMI yang tidak dapat digunakan pada semua laptop. Dari penjelasan Mahasiswa B, terlihat bahwa kendala ini tidak hanya berdampak pada cara penyampaian materi oleh dosen, tetapi juga mengenai sarana dan prasarana yang menjadi bagian penting dari proses pembelajaran. Kendala-kendala ini dapat memberikan dampak negatif terhadap pengalaman pembelajaran yang dihadapi oleh mahasiswa dan juga dosen yang mengampu mata kuliah tersebut. Mahasiswa B berharap terkait peningkatan sarana dan prasarana di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Upaya untuk memastikan ketersediaan dan kelayakan fasilitas, seperti proyektor dan kabel HDMI, perlu ditingkatkan dan menjadi prioritas agar seluruh mahasiswa dapat mengakses dan menggunakan fasilitas tersebut

dengan optimal selama pembelajaran. Peningkatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kualitas pembelajaran secara keseluruhan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Model pembelajaran juga merupakan salah satu aspek yang disorot oleh mahasiswa ketika wawancara berlangsung. Beberapa mahasiswa menyatakan bahwa mereka berharap model pembelajaran bisa menjadi lebih bervariasi lagi, tidak sekadar menggunakan metode presentasi dan tanya jawab saja. Seperti yang diungkapkan mahasiswa C: "Menurut saya monoton karena di semua mata kuliah menggunakan metode yang sama yaitu presentasi terkhusus di program studi Pendidikan Agama Islam. Saya menginginkan variasi dalam perkuliahan misalnya praktik mengajar ke lembaga sekolah atau lainnya." Mahasiswa C menyatakan keinginan untuk terlibat dalam kegiatan pembelajaran yang lebih beragam, seperti praktik mengajar di lembaga sekolah atau metode lain yang dapat memberikan pengalaman langsung. Dengan adanya variasi ini, diharapkan mahasiswa dapat lebih terlibat dan termotivasi dalam proses pembelajaran. Lebih lanjut lagi, mahasiswa juga mengungkapkan bahwa penggunaan metode presentasi dan tanya jawab secara berulang cenderung membuat mereka kurang fokus dan mudah mengantuk selama sesi presentasi. Kondisi ini berpotensi mengakibatkan pemahaman yang kurang mendalam terhadap materi yang disampaikan oleh dosen. Oleh karena itu, mahasiswa

menyoroti perlunya variasi dalam metode pembelajaran untuk menjaga daya tarik dan keterlibatan mahasiswa, sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan lebih efektif. Dengan mengakomodasi preferensi dan kebutuhan mahasiswa, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran secara keseluruhan.

Beberapa hasil wawancara mahasiswa menyatakan bahwa selama mereka kuliah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, kualitas pembelajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Terlebih saat peralihan dari masa pandemi ke masa pasca-pandemi. Hal ini dapat dikatakan bahwa pada masa pandemi baik dosen maupun mahasiswa perlu beradaptasi terhadap situasi pembelajaran secara daring. Mulai dari adaptasi terhadap media pembelajaran yang diperlukan, *platform meeting* yang digunakan, sampai metode pembelajaran yang tepat pada saat pembelajaran jarak jauh. Namun, pada masa pasca-pandemi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan melaksanakan beberapa peningkatan di berbagai aspek terutama peningkatan sarana dan prasarana yang terkait transisi masa pandemi ke masa pasca-pandemi. Dari wawancara kepada mahasiswa terkait kualitas pembelajaran, dapat dikatakan bahwa mahasiswa menghendaki peningkatan penguasaan pemahaman dosen terhadap mata kuliah yang diampu. Hal ini agar dosen mampu memberikan materi yang

dapat dipahami oleh mahasiswa tanpa penjelasan yang bertele-tele dan membingungkan mahasiswa.

Pada aspek ini sebagian besar mahasiswa menyatakan bahwa dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan memiliki penguasaan kelas dan materi yang baik. Namun, menurut mereka ada beberapa dosen yang kurang konsisten dalam pembagian Rencana Pembelajaran Semester (RPS). Sebagaimana yang diungkapkan oleh mahasiswa C, "Sangat menguasai, namun ada beberapa dosen yang ketika memaparkan materi sulit dipahami karena tidak ada acuan seperti RPS." Ketidaktersedianya RPS di awal semester menjadi sorotan mahasiswa karena dapat menyulitkan pemahaman terhadap materi yang disampaikan. Mahasiswa menyoroti pentingnya RPS sebagai acuan pembelajaran yang dapat membantu persiapan sebelum perkuliahan dimulai. Dengan memiliki RPS sejak awal, mahasiswa dapat memahami struktur mata kuliah, tujuan pembelajaran, dan materi yang akan disampaikan, sehingga memungkinkan mahasiswa untuk melakukan persiapan secara lebih matang. Pentingnya distribusi RPS di awal semester menjadi penting dalam meminimalisir ketidakpahaman mahasiswa terhadap materi yang disampaikan selama perkuliahan. RPS menjadi pedoman yang penting, memberikan mahasiswa arah yang jelas dan memungkinkan memahami kegiatan perkuliahan secara mandiri sebelum dan sesudah sesi perkuliahan. Dengan demikian, memastikan bahwa RPS disampaikan pada

awal semester dapat meningkatkan transparansi dan kualitas pembelajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Selain itu, diungkapkan juga oleh seorang mahasiswa yang diwawancara bahwa ada dosen yang jarang masuk ke kelas dan memberikan kuliah. Mahasiswa B menyatakan, "Bagus. Tapi ada beberapa yang jarang masuk dan kita tidak tahu proses pengajaran dan penguasaan beliau itu bagaimana." Dari pernyataan mahasiswa B, terlihat bahwa ada satu atau dua dosen yang kurang aktif dalam menyelenggarakan kelas. Keberadaan dosen yang jarang masuk ini menciptakan ketidakjelasan terhadap metode pengajaran dan penguasaan materi yang dimiliki oleh dosen tersebut. Keadaan ini menyebabkan kurangnya pemahaman mahasiswa terhadap materi mata kuliah yang diampu oleh dosen yang bersangkutan. Ketidakhadiran dosen di kelas tidak hanya memberikan dampak pada proses pembelajaran, tetapi juga menciptakan persepsi bahwa layanan pengajaran dosen terhadap mahasiswa tidak optimal. Selain masalah ketidakhadiran dosen, mahasiswa juga mengeluhkan ketidaksesuaian cara mengajar dosen dengan gaya belajar mahasiswa, yang dapat menghambat pemahaman dan keterlibatan mahasiswa dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, penting untuk mengatasi ketidakhadiran dosen dan memastikan bahwa metode pengajaran yang digunakan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa untuk mencapai pembelajaran yang efektif.

Mahasiswa D menyatakan bahwa sejumlah dosen memiliki kemampuan penguasaan kelas dan materi yang baik, tetapi gaya penyampaian dan pembawaan yang dianggap 'galak' oleh mahasiswa menjadi hambatan. Mahasiswa merasa enggan dan malu untuk bertanya kepada dosen yang dirasa 'galak', sehingga meskipun ada materi yang tidak dipahami, mahasiswa cenderung tidak bertanya dan memberikan kesan kepada dosen bahwa mereka sudah memahami materi tersebut. Hal ini bisa menjadi masalah serius karena pada akhirnya merugikan mahasiswa. Mahasiswa seharusnya memiliki hak untuk mendapatkan pemahaman yang maksimal dari dosen. Namun, sikap 'galak' dan kurang ramah dari dosen dapat menciptakan hambatan dalam interaksi dan komunikasi antara mahasiswa dan dosen. Mahasiswa dapat merasa enggan untuk bertanya atau berinteraksi lebih lanjut dengan dosen, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan kurangnya pemahaman terhadap materi yang disampaikan. Ketidakmampuan mahasiswa untuk bertanya dan berinteraksi dengan dosen dapat menciptakan sejumlah masalah, termasuk ketidakmengertian yang lebih dalam terhadap materi pelajaran. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana mahasiswa merasa nyaman dan berdaya untuk bertanya tanpa rasa takut atau malu. Fasilitas komunikasi yang terbuka dan ramah akan meningkatkan interaksi yang sehat dan baik antara mahasiswa dan dosen, yang pada akhirnya

akan mendukung pencapaian tujuan pembelajaran mahasiswa.

Di lain pihak ada beberapa mahasiswa menyoroti bahwa terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi penguasaan kelas dan materi oleh dosen. Mahasiswa A menyampaikan tanggapannya, "Sebenernya semua dosen menguasai materi, tapi mungkin untuk pembawaannya saja yang kurang, dan untuk penguasaan kelas masih ada beberapa dosen yang kurang, mungkin karena faktor jumlah mahasiswa atau kondisi ruangan yang terlalu sempit." Pernyataan tersebut memberikan konfirmasi bahwa mahasiswa juga memperhatikan aspek lain yang dapat memengaruhi kualitas pembelajaran, seperti kondisi fisik kelas dan jumlah mahasiswa yang hadir. Mahasiswa mengakui bahwa secara keseluruhan sebenarnya dosen menguasai materi, tetapi perhatian khusus diberikan pada kemampuan dosen dalam membawakan materi secara efektif. Selain itu, kendala terkait dengan penguasaan kelas juga diakui, dan beberapa dosen mungkin menghadapi kesulitan terutama jika jumlah mahasiswa dalam kelas terlalu banyak atau ruangan yang digunakan terlalu sempit. Kritik terhadap ketidaksesuaian antara jumlah mahasiswa dan luas ruang kuliah menjadi sorotan, dan mahasiswa menyadari bahwa hal ini berdampak pada kualitas pembelajaran. Isu-isu terkait dengan kondisi fisik kelas dan kebijakan jumlah mahasiswa perlu diperhatikan oleh pihak UPPS untuk meningkatkan kondisi pembelajaran dan memastikan bahwa dosen

dapat memberikan pengajaran secara optimal. Hal ini juga menegaskan bahwa aspek *non*-akademik, seperti fasilitas fisik dan manajemen kelas, dapat memengaruhi pengalaman belajar mahasiswa secara signifikan.

Sebagian besar mahasiswa menyatakan kepuasan mereka terhadap penguasaan kelas dan materi yang disampaikan oleh dosen. Beberapa mahasiswa mengungkapkan bahwa penguasaan kelas dan materi dari dosen memberikan pengalaman yang baik karena sesuai dengan rencana pembelajaran atau alur yang telah disampaikan di awal pertemuan. Mahasiswa juga menambahkan bahwa materi yang diberikan oleh dosen dinilai cukup memuaskan. Hal ini mencerminkan bahwa sistem kontrol, monitoring, dan evaluasi di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan telah berfungsi dengan baik dalam mengawasi kegiatan akademik. Meskipun demikian, terdapat catatan bahwa terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam hal memberikan sanksi atau *punishment* kepada dosen yang tidak menjalankan fungsi pelayanan kepada mahasiswa dengan maksimal. Rekomendasi ini diutarakan sebagai upaya untuk mencegah terulangnya masalah yang sama di masa depan dan untuk memastikan bahwa saran dan kritik yang diberikan oleh mahasiswa melalui wawancara dapat dijadikan bahan perbaikan yang berkelanjutan. Penekanan pada pemberian sanksi kepada dosen yang tidak memenuhi standar pelayanan dapat menjadi langkah proaktif untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pelayanan akademik. Dengan

demikian, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat terus berupaya meningkatkan pengalaman akademik mahasiswa dan menjaga standar kualitas dalam penyelenggaraan pembelajaran.

Aspek pelayanan staf tenaga kependidikan memiliki kritik sejenis dari mahasiswa. Kebanyakan mahasiswa yang diwawancara menyatakan bahwa staf dari program studi tertentu memiliki waktu istirahat yang lama. Mahasiswa A, dalam wawancaranya, menyampaikan ketidakpuasannya terhadap pelayanan di staf program studi dengan mengatakan, "Saya merasa tidak puas dengan pelayanan yang ada pada staf program studi karena istirahatnya yang lama sehingga mengurangi efisiensi waktu. Belum lagi kalau bertemu dengan staf yang jutek." Pernyataan ini mencerminkan persepsi bahwa pelayanan di bagian administrasi program studi masih belum mencapai tingkat optimal. Permasalahan kedisiplinan waktu menjadi sorotan utama, di mana beberapa mahasiswa menyatakan kekecewaan terhadap ketersediaan staf program studi yang tidak selalu siap melayani ketika mahasiswa membutuhkan bantuan. Hal ini mengakibatkan penanganan urusan atau keperluan mendesak mahasiswa menjadi kurang efisien dan memerlukan waktu yang lebih lama. Poin ini juga menyoroti bahwa ketidakpuasan mahasiswa tidak hanya terkait dengan pelayanan langsung, tetapi juga mencakup aspek ketersediaan staf yang dapat memengaruhi responsibilitas mereka terhadap mahasiswa.

Mahasiswa juga mengeluhkan kurangnya responsif staf program studi, terutama dalam pelayanan daring melalui WhatsApp. Pernyataan Mahasiswa D dalam wawancaranya, "Belum terlalu, karena terkadang apabila sedang sangat dibutuhkan staf tenaga kependidikan berhalangan dan ketika di chat tidak ada respon sehingga menjadikan kebingungan pada mahasiswa." Ketidakresponsifan staf program studi dalam pelayanan melalui platform daring, seperti WhatsApp, dapat menjadi kendala serius bagi mahasiswa. Ketika mahasiswa membutuhkan bantuan atau informasi penting, lambatnya respon atau bahkan ketidaktersediaan staf dapat menciptakan kebingungan dan ketidakpuasan. Hal ini menekankan pentingnya responsifitas staf dalam mendukung mahasiswa, terutama dalam lingkup pelayanan daring yang semakin menjadi bagian integral dari komunikasi akademik. Kurangnya responsifitas staf program studi dapat memengaruhi tingkat kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan yang diberikan oleh fakultas, khususnya program studi mereka. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dan peningkatan dalam hal responsifitas dan ketersediaan staf, terutama dalam memanfaatkan platform daring untuk memberikan pelayanan yang lebih efektif dan cepat kepada mahasiswa.

Hal lain terkait pelayanan staf tenaga kependidikan yang sering dikeluhkan mahasiswa adalah lambatnya staf dalam melayani mahasiswa. Seperti yang diungkapkan Mahasiswa C, "Cukup puas karena

pelayanannya ramah, namun terkadang para staf tidak ada di tempat jadi pelayanan agak lama." Meskipun mahasiswa merasa puas dengan keramahan pelayanan staf program studi, namun ketidaktersediaan staf di tempat saat dibutuhkan menjadi masalah, yang mengakibatkan waktu tunggu yang cukup lama bagi mahasiswa sebelum pelayanan dan kebutuhan mereka dapat terselesaikan. Pernyataan Mahasiswa C tersebut mengindikasikan bahwa masalah utama bukan hanya terletak pada sikap atau perilaku staf, tetapi juga pada ketersediaan staf di tempat saat dibutuhkan. Pelayanan yang ramah akan menjadi lebih efektif jika staf dapat lebih konsisten dalam kehadiran mereka di lokasi pelayanan. Oleh karena itu, penting untuk mengatasi masalah ketidaktersediaan staf dengan mengoptimalkan jadwal dan ketersediaan mereka, sehingga mahasiswa bisa mendapatkan pelayanan dengan lebih cepat dan efisien.

Meskipun demikian, banyak dari mahasiswa yang diwawancarai menyatakan bahwa pelayanan staf tenaga kependidikan sudah baik. Jika dilihat dari aspek keramahan, kecepatan pelayanan, dan respons yang diberikan kepada mahasiswa, para staf tenaga kependidikan dianggap telah menjalankan kewajiban pelayanan administrasi program studi dengan baik. Mahasiswa E, sebagai contoh, menyatakan dalam wawancaranya, "Saya pribadi cukup puas dengan pelayanan yang ada karena kebutuhan yang dibutuhkan oleh mahasiswa diberikan dengan baik." Pernyataan

ini menunjukkan bahwa sebagian mahasiswa memiliki pengalaman positif terkait dengan pelayanan staf tenaga kependidikan. Keramahan, kecepatan, dan kemampuan memberikan respons yang baik diakui sebagai faktor-faktor positif dalam memberikan pelayanan administrasi yang memuaskan. Oleh karena itu, perlu diakui bahwa pengalaman mahasiswa terhadap pelayanan staf tenaga kependidikan dapat bervariasi, dan beberapa mahasiswa merasa puas dengan tingkat pelayanan yang mereka terima.

Wawancara dengan para *stakeholder* bertujuan untuk mendalami aspek kerjasama yang telah terjalin antara Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan dengan pihak-pihak terkait. Beberapa aspek yang menjadi fokus dalam wawancara mencakup kesesuaian visi dan misi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dengan kebutuhan di lapangan, evaluasi kualitas kerjasama, kualitas Sumber Daya Manusia yang dihasilkan oleh Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, proses monitoring dan evaluasi, serta prioritas dalam pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Dalam hal kesesuaian visi dan misi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dengan kebutuhan di lapangan, seluruh stakeholder, termasuk Unit Pengelola Program Studi (UPPS), menyatakan bahwa visi dan misi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan telah berhasil memenuhi kebutuhan yang ada di lapangan. Pemahaman mengenai visi dan misi ini diperoleh oleh para *stakeholder* melalui

berbagai kegiatan sosialisasi dan pertemuan langsung dengan pihak-pihak terkait.

Dalam konteks kegiatan-kegiatan tersebut, UPPS memainkan peran penting dengan memaparkan dan mensosialisasikan visi dan misi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan kepada *stakeholder.* Lebih lanjut, UPPS juga aktif mendengarkan saran serta kebutuhan yang diungkapkan oleh para *stakeholder.* Hasil dari interaksi ini dapat menjadi dasar untuk melakukan penyesuaian kembali visi dan misi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan selanjutnya. Pendekatan ini menunjukkan komitmen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dalam menjaga relevansi dan responsivitas terhadap dinamika kebutuhan di lapangan, memastikan bahwa visi dan misi yang diemban selaras dengan harapan dan perkembangan terkini. Sementara itu dalam kualitas kerjasama, *stakeholder* menyatakan bahwa kerjasama antara Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, *stakeholder*, dan mitra telah berjalan dengan baik. Meskipun demikian, *stakeholder* menyatakan bahwa aspek kualitas dan kuantitas kerjasama ini perlu ditingkatkan. Para *stakeholder* menyatakan perlunya kerjasama yang lebih konkret dan ekspansif, meningkatkan kegiatan yang sudah ada seperti Praktik Pengalaman Lapangan (PPL), workshop, atau pelatihan guru. *Stakeholder* menyampaikan harapan untuk mengintensifkan kerja-sama dalam hal penguatan kompetensi dan pengalaman mahasiswa, yang tidak hanya terfokus pada pelaksanaan PPL.

Menurut pandangan dari salah satu *stakeholder* menyoroti kebutuhan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan untuk menjalin kerjasama yang lebih langsung dan mendalam dengan lembaga pendidikan, seperti madrasah. Selain itu, *stakeholder* juga menekankan pentingnya perluasan cakupan kerjasama, termasuk melibatkan guru dan kepala madrasah sebagai praktisi pendidikan yang terlibat dalam proses pengajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan serta berpartisipasi dalam berbagai kegiatan bersama dengan dosen dan mahasiswa. Pandangan ini mencerminkan sebagai upaya untuk merancang kerangka kerjasama yang lebih holistik dan memberikan dampak positif yang lebih besar di bidang pendidikan.

Selain itu, dalam hal kualitas sumberdaya manusia yang dihasilkan oleh Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, secara keseluruhan *stakeholder* menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia sudah baik. Pemahaman ini didasarkan pada penilaian holistik terhadap kompetensi dan keterampilan yang dimiliki oleh lulusan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Meskipun beberapa *stakeholder* menunjukkan bahwa peningkatan tertentu diperlukan pada kompetensi-kompetensi tertentu, namun secara keseluruhan kualitas sumber daya manusia Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dianggap baik.

Sementara itu, terkait dengan pelaksanaan monitoring dan evaluasi kerjasama, *stakeholder* menyatakan bahwa proses ini telah berjalan dengan baik. Namun,

ada catatan bahwa fokus monitoring dan evaluasi saat ini masih terbatas pada Praktik Pengalaman Lapangan. Keterbatasan ini disebabkan oleh cakupan kerjasama yang lebih difokuskan pada pelaksanaan Praktik Pengalaman Lapangan dengan beberapa mitra. Proses monitoring dilaksanakan secara berkala selama periode pelaksanaan Praktik Pengalaman Lapangan, memberikan pemahaman yang teratur terhadap kemajuan kerjasama dalam konteks praktik lapangan.

Sementara itu, evaluasi kerjasama dilaksanakan melalui pengisian angket dan *Focus Group Discussion* (FGD). Metode evaluasi yang beragam ini menunjukkan komitmen untuk memahami dampak dan keberhasilan kerjasama dengan cara yang komprehensif. Untuk meningkatkan efektivitas monitoring dan evaluasi, perlu dipertimbangkan perluasan ruang lingkup agar mencakup aspek-aspek kerjasama lainnya selain Praktik Pengalaman Lapangan. Hal ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan menyeluruh tentang dampak dan efektivitas kerjasama Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dengan para mitra.

C. Analisis Solusi atas Problem Pengembangan Organisasi FTIK UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan

Pertama, penting untuk memberikan dukungan penuh kepada dosen dan tenaga kependidikan di PTKIN agar dapat mengembangkan karir mereka. Untuk mencapai tujuan ini, perlu diambil langkah-

langkah konkret. Salah satunya adalah dengan meningkatkan kuota pelatihan untuk program pelatihan dan pengembangan yang harus dirancang agar selaras dengan perkembangan teknologi dan metode pengajaran terkini. Hal ini akan memastikan bahwa staf akademik terus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan. Selain itu, memberikan izin dan dukungan untuk dosen dan tenaga kependidikan yang ingin melanjutkan pendidikan atau mencapai kenaikan jabatan merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karir. Dengan memberikan akses dan dukungan ini, PTKIN dapat memotivasi stafnya untuk terus meningkatkan kualifikasi akademik mereka. Menyediakan program pelatihan akademik juga merupakan langkah positif untuk mendorong staf dalam pengembangan kualifikasi akademik mereka. Dengan demikian, PTKIN dapat memastikan bahwa stafnya selalu siap menghadapi perkembangan terkini dalam dunia pendidikan. Pentingnya pendekatan monitoring dan evaluasi yang mendalam terhadap perkembangan karir dosen dan tenaga kependidikan juga harus diperhatikan. Melalui evaluasi yang cermat, PTKIN dapat mengidentifikasi kebutuhan dan pencapaian setiap individu, sehingga dapat memberikan dukungan yang lebih tepat dan efektif. Pendekatan ini juga dapat membantu dalam memastikan bahwa setiap staf mendapatkan kesempatan yang adil dan setara dalam pengembangan karir mereka di PTKIN. Dengan implementasi langkah-

langkah ini, PTKIN dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan. Ini tidak hanya akan memberikan manfaat individu tetapi juga akan meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan oleh PTKIN secara keseluruhan.

Kedua, peningkatan jumlah tenaga kependidikan dan peningkatan jumlah pelatihan bagi tenaga kependidikan. Untuk mencapai hal ini, langkah-langkah konkret dapat diambil, seperti perlu dilakukan evaluasi mendalam terkait kebutuhan tenaga kependidikan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan peningkatan jumlah tenaga kependidikan. Selanjutnya, fokus diperluas pada peningkatan kualifikasi tenaga kependidikan yang sudah ada. Program pengembangan kualifikasi, dapat diimplementasikan untuk mendorong partisipasi dalam pendidikan lanjutan. Pelatihan internal dan eksternal juga dapat diperbanyak. Selain itu, evaluasi rutin terhadap efektivitas program pelatihan sangat penting. Melibatkan umpan balik dari peserta pelatihan dan menggunakan hasil kinerja tenaga kependidikan sebagai dasar perbaikan dan penyesuaian program merupakan langkah proaktif untuk memastikan program pelatihan selalu relevan dan efektif.

Ketiga, pentingnya perawatan dan peningkatan kuantitas sarana prasarana di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan menuntut pendekatan yang kontinu agar dapat memenuhi kebutuhan yang berkembang.

Evaluasi rutin terhadap kondisi sarana prasarana, seperti laboratorium, ruang kuliah, fasilitas teknologi, dan lainnya, perlu dijalankan secara periodik. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perawatan dan pemeliharaan agar dapat menjaga kualitas dan ketersediaan fasilitas tersebut. Selain evaluasi rutin, perencanaan perawatan berkala juga menjadi langkah penting. Dengan merencanakan perawatan secara terencana, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat mengalokasikan sumber daya khusus untuk memastikan bahwa fasilitas pendukung kegiatan akademik dan administratif dapat berfungsi optimal. Hal ini termasuk memastikan fasilitas teknologi, laboratorium, dan ruang kuliah tetap memenuhi standar yang diperlukan untuk mendukung proses pembelajaran. Melalui perawatan yang baik dan peningkatan kuantitas sarana prasarana secara berkelanjutan, dapat mendukung Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan akademik dan administratif, serta memastikan bahwa seluruh *stakeholder* dapat bekerja dengan efektif dan efisien dalam mendukung misi dan visi fakultas.

Keempat, implementasi digitalisasi data menjadi solusi krusial dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan di PTKIN. Pemilihan dan penerapan *software* manajemen serta digitalisasi data yang tepat dapat memudahkan pengelolaan data akademik, administratif, dan keuangan. Selain itu, penting

untuk memberikan pelatihan kepada staf agar dapat menggunakan *software* digital secara efektif, dengan diiringi pemeliharaan dan pembaruan secara berkala guna menjaga kinerja. Keberhasilan digitalisasi data di PTKIN dapat menciptakan efisiensi operasional yang lebih baik, mengurangi risiko kesalahan dalam pengelolaan data, dan memberikan dukungan esensial untuk pertumbuhan dan perkembangan PTKIN. Solusi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam mencapai tujuan pengembangan holistik di lingkungan PTKIN. Dengan menjalankan solusi digitalisasi secara terintegrasi, PTKIN dapat mencapai tujuan pengembangan yang holistik. Sarana prasarana dan manajemen data yang terdigitalisasi akan menjadi penopang utama dalam mendukung proses pembelajaran dan administratif di PTKIN. Ini tidak hanya akan meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membantu PTKIN untuk tetap relevan dan adaptif dalam menghadapi perkembangan dunia pendidikan dan teknologi yang terus berubah. Sehingga, kesinambungan digitalisasi data akan mendukung peran strategis PTKIN dalam memberikan layanan terbaik kepada mahasiswa dan meningkatkan reputasi fakultas di mata publik.

Dalam upaya mengembangkan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan di Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid, terdapat beberapa hal yang perlu menjadi fokus perhatian bagi Unit Pengelola Program Studi. Dalam konteks bidang akademik dan pengajaran,

terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Para dosen diharapkan untuk memperkaya variasi model pembelajaran. Diversifikasi ini mencakup penggunaan metode pembelajaran yang inovatif dan sesuai dengan perkembangan terkini dalam dunia pendidikan. Hal ini dapat mencakup penerapan pembelajaran berbasis proyek, diskusi kelompok, atau penggunaan teknologi pendidikan untuk memperkaya pengalaman belajar mahasiswa. Selanjutnya, penting bagi para dosen untuk menciptakan suasana menyenangkan dalam proses pembelajaran. Suasana yang nyaman dan interaktif dapat meningkatkan motivasi mahasiswa untuk aktif berpartisipasi dalam pembelajaran. Dosen dapat menggunakan pendekatan yang ramah, memfasilitasi diskusi terbuka, dan menciptakan ruang untuk pertukaran ide guna menciptakan atmosfer positif di kelas. Selain itu, proses penyampaian materi harus diupayakan agar lebih mudah dicerna oleh mahasiswa. Dosen perlu memperhatikan kemampuan pemahaman mahasiswa dan mengkomunikasikan materi dengan bahasa yang sederhana dan jelas. Pemanfaatan contoh praktis atau ilustrasi yang relevan dapat membantu mahasiswa memahami konsep-konsep yang diajarkan dengan lebih baik.

Dalam wawancara, Mahasiswa E mengungkapkan beberapa keluhan terkait kualitas pembelajaran. Model pembelajaran yang monoton, terutama yang melibatkan presentasi mahasiswa dan diskusi, sering kali membuat

mahasiswa merasa bosan dan mengantuk. Hal ini menunjukkan kebutuhan mendesak untuk menyajikan materi dengan cara yang lebih menarik dan interaktif. Mahasiswa juga menyoroti bahwa materi yang disampaikan dalam presentasi sering kali sulit, dan mahasiswa yang bertugas presentasi tidak sepenuhnya memahami materi yang mereka sampaikan. Hal ini menciptakan tantangan tambahan bagi mahasiswa yang mencoba memahami materi tersebut. Dengan demikian, dorongan untuk meningkatkan variasi model pembelajaran tidak hanya akan menciptakan pengalaman pembelajaran yang lebih menyenangkan, tetapi juga membantu mengatasi kejenuhan dan meningkatkan pemahaman materi. Mahasiswa berpendapat, dosen dapat mempertimbangkan metode pembelajaran yang lebih interaktif, penggunaan teknologi, atau pendekatan lain yang dapat meningkatkan keterlibatan mahasiswa. Dengan cara ini, pembelajaran dapat menjadi lebih dinamis dan sesuai dengan kebutuhan belajar mahasiswa, memberikan dampak positif pada motivasi dan hasil pembelajaran.

Hal lain yang perlu menjadi perhatian dosen ketika mengajar adalah cara meningkatkan suasana dikelas. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan mahasiswa B, "Yang ditingkatkan lagi yaitu cara dosen untuk mencairkan suasana karena dosen terlalu kemateri terus sehingga mahasiswa sedikit sepaneng atau tegang sehingga menyebabkan susahnya materi masuk." Mahasiswa B mengungkapkan harapan agar dosen menciptakan

suasana yang lebih santai, karena menurutnya, dosen terkadang terlalu serius dan terfokus pada materi saja. Keseriusan berlebihan ini dapat membuat suasana kelas tegang, membuat mahasiswa merasa sulit untuk *rileks* dan menerima materi dengan baik. Suasana kelas yang nyaman dianggap sangat penting oleh mahasiswa, terutama karena dapat memengaruhi cara mahasiswa menerima materi yang diajarkan. Jika suasana kelas tidak bersahabat dan terlalu tegang, mahasiswa mungkin akan mengalami kesulitan dalam memahami dan meresapi materi pembelajaran. Mahasiswa merasa bahwa beberapa dosen perlu memberikan porsi untuk elemen-elemen seperti candaan atau *intermezzo* selama pembelajaran. Hal ini dapat membantu menciptakan atmosfer yang lebih santai, mengurangi tekanan, dan membuat mahasiswa lebih mudah terlibat dalam proses pembelajaran. Berdasarkan ungkapan mahasiswa B, oleh karena itu perhatian dosen terhadap suasana kelas menjadi kunci penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran yang efektif. Dengan memberikan sedikit ruang interaksi yang santai, dosen dapat membantu menciptakan suasana yang lebih kondusif bagi pemahaman dan penerimaan materi oleh mahasiswa. Pendekatan ini juga dapat meningkatkan keterlibatan mahasiswa dan membangun hubungan yang positif antara dosen dan mahasiswa di kelas.

"Hal yang perlu ditingkatkan yaitu dalam proses penyampaian materinya harus dengan bahasa yang mudah dicerna karena mahasiswanya tidak hanya

daerah lokal saja akan tetapi juga dari luar", mahasiswa A menyoroti kebutuhan akan peningkatan dalam proses penyampaian materi oleh dosen yang mengampu mata kuliahnya. Mahasiswa A mengemukakan bahwa penting bagi dosen untuk menggunakan bahasa yang mudah dicerna, hal ini dikarenakan beberapa dosen masih menggunakan bahasa daerah lokal, mengingat mahasiswa berasal dari berbagai daerah, bukan hanya lokal. Bagi mahasiswa, kepintaran seorang dosen tidak hanya diukur dari tingkat intelektualitasnya saja, tetapi juga dari kemampuan dosen dalam menyederhanakan materi dan menyampaikannya dengan cara yang dapat dipahami oleh mahasiswa. Mahasiswa menilai bahwa keahlian dosen tidak hanya berkaitan dengan intelektual, melainkan kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif. Dosen perlu memiliki keterampilan untuk mengomunikasikan materi yang kompleks dengan bahasa atau perumpamaan yang lebih sederhana. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa mahasiswa, terutama yang menghadapi materi sulit, dapat memahami dan menguasai konsep tersebut. Pentingnya kemampuan dosen dalam menyampaikan materi secara jelas dan mudah dipahami menjadi esensial dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang inklusif dan mendukung. Dosen yang dapat menyederhanakan konsep-konsep atau materi perkuliahan yang rumit akan membantu mahasiswa merasa lebih percaya diri dalam memahami materi pelajaran yang mungkin sulit. Dengan demikian, peningkatan kemampuan

penyampaian materi dengan bahasa yang mudah dicerna akan memberikan dampak positif pada proses pembelajaran mahasiswa.

Secara keseluruhan, untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, diperlukan perhatian khusus terhadap variasi model pembelajaran, penciptaan suasana menyenangkan di kelas, dan penyampaian materi yang mudah dicerna. Dengan fokus pada aspek-aspek ini, diharapkan pengalaman belajar mahasiswa dapat ditingkatkan dan menciptakan lulusan yang baik dan siap menghadapi tantangan dalam dunia pendidikan.

Di lain pihak, terdapat beberapa aspek yang memerlukan perhatian khusus dari staf tenaga kependidikan. Interaksi antara staf tenaga kependidikan dan mahasiswa memiliki peran yang penting dalam menciptakan lingkungan akademik yang positif dan mendukung di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Terdapat beberapa aspek yang perlu mendapatkan perhatian khusus guna meningkatkan kualitas layanan pendidikan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, yaitu transparansi informasi, sikap ramah, dan kesiapsiagaan dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa.

Aspek pertama yang menjadi fokus adalah transparansi informasi. Mahasiswa mengungkapkan kebutuhan akan peningkatan agar staf tenaga kependidikan lebih transparan dan menyeluruh dalam menyampaikan informasi terkait administrasi program studi. Dalam

konteks ini, mahasiswa menyampaikan harapan agar staf tenaga kependidikan program studi dapat menyajikan informasi secara terbuka dan komprehensif terkait dengan administrasi program studi. Mahasiswa percaya bahwa penyediaan informasi yang jelas dan mudah diakses akan menjadi kunci dalam membantu mahasiswa mengatasi berbagai prosedur administratif yang kompleks. Dengan peningkatan transparansi informasi, diharapkan mahasiswa dapat lebih mudah memahami dan mengakses berbagai informasi yang dibutuhkan untuk kelancaran proses akademik mahasiswa.

Aspek berikutnya adalah sikap ramah dari staf tenaga kependidikan. Mahasiswa berharap agar staf menunjukkan sikap yang ramah ketika memberikan pelayanan kepada mahasiswa. Sikap ramah ini dianggap dapat menciptakan lingkungan yang positif dan mendukung, sehingga mahasiswa merasa nyaman dan didukung dalam menjalani kehidupan akademik. Kehangatan dalam berkomunikasi juga dianggap sebagai faktor penting yang dapat menciptakan hubungan yang baik antara mahasiswa dan staf, sehingga meningkatkan pengalaman positif di lingkungan akademika Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Selanjutnya, kesiapsiagaan dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa juga menjadi hal yang perlu diperhatikan. Mahasiswa menginginkan staf tenaga kependidikan yang siap membantu dan responsif terhadap berbagai kebutuhan administratif mahasiswa.

Kesiapsiagaan ini melibatkan respon yang cepat terhadap pertanyaan mahasiswa, ketersediaan staf pada jam kerja yang dijadwalkan, dan kemampuan untuk memberikan bantuan layanan dengan efektif. Dengan meningkatkan kesiapsiagaan, diharapkan pelayanan kepada mahasiswa dapat berjalan dengan lebih lancar dan efisien, mendukung pengalaman akademik yang positif dan produktif di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Hal ini didasarkan pada pernyataan beberapa mahasiswa, mahasiswa C menyatakan dalam wawancara ketika ditanya mengenai apa saja yang bisa ditingkatkan oleh staf tenaga kependidikan program studi, "Lebih terbuka akan informasi, karena terkesan informasi cuma diperuntukan yang orang itu-itu saja dan kurang transparan."

Sesuai yang telah diuraikan, aspek keramahan dan kecepatan dalam pelayanan yang diungkapkan oleh mahasiswa menyoroti pentingnya perbaikan dalam interaksi antara staf tenaga kependidikan dan mahasiswa di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Mahasiswa B menekankan perlunya sikap lebih ramah dari staf tenaga kependidikan ketika melayani mahasiswa, dengan memperhatikan kebutuhan untuk meningkatkan kecepatan dalam memberikan pelayanan. Kenyamanan mahasiswa juga menjadi fokus, di mana kecepatan pelayanan dan responsifitas staf sangat memengaruhi pengalaman akademik mahasiswa.

Masukan yang diungkapkan mahasiswa terhadap tingkat responsivitas staf tenaga kependidikan, terutama dalam hal komunikasi dan penanganan keperluan mahasiswa, menjadi hal yang perlu diperhatikan. Mahasiswa menyampaikan bahwa staf sering sulit dihubungi, terkadang tidak berada di tempat, dan hal ini dapat memperlambat penyelesaian masalah atau keperluan mahasiswa. Situasi ini tentu dapat menghambat proses akademik mahasiswa dan menciptakan ketidaknyamanan.

Selanjutnya, pada aspek prioritas pengembangan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, para *stakeholde*r memberikan saran yang beragam. Salah satu *stakeholder* menekankan pentingnya peningkatan kompetensi lulusan, tidak hanya dalam bidang pengajaran tetapi juga dalam pengelolaan lembaga. Saran ini mencerminkan kebutuhan untuk melibatkan mahasiswa dalam pengalaman yang melampaui aspek akademis saja, untuk mempersiapkan mereka menjadi individu yang lebih terampil dan siap dalam dunia kerja.

Stakeholder lain menyarankan penyelenggaraan kegiatan seperti *Focus Group Discussion* (FGD) antara mahasiswa dan alumni untuk saling berbagi pengalaman di masyarakat. Saran ini menunjukkan perlunya untuk membangun jaringan yang kuat antara mahasiswa dan alumni, menciptakan lingkungan belajar yang lebih berkelanjutan, dan memberikan wawasan dari sudut pandang praktis dan lapangan. Melibatkan alumni dalam kegiatan ini dapat memberikan gambaran realistis

tentang tantangan dan peluang di dunia pekerjaan, memberikan mahasiswa perspektif yang berharga untuk mempersiapkan diri mereka menghadapi dunia kerja.

Dengan memperhatikan masukan ini, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat merancang inisiasi pengembangan yang lebih holistik, fokus pada peningkatan pelayanan kepada mahasiswa, dan memastikan bahwa lulusan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri. Melalui kolaborasi antara staf, mahasiswa, dan alumni, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dapat terus berkembang sebagai lembaga pendidikan yang dinamis, responsif terhadap tuntutan pendidikan dan memberikan kontribusi yang lebih besar dan luas bagi pendidikan Indonesia khususnya di Kota Pekalongan.

BAB V
PENUTUP

A. Simpulan

1. Prioritas pengembangan organisasi perspektif sivitas akademika dan *stake holder* meliputi; pengembangan organisasi yang tidak terlepas dari tri dharma Perguruan tinggi. Pengembangan organisasi tersebut adalah pengembangan organisasi di bidang pendidikan dan pembelajaran, publikasi dan pengabdian serta bidang-bidang pendukung.
2. Problem pengembangan organisasi meliputi Problem yang berkaitan dengan dokumen, administrasi akademik dan kelembagaan, problem yang berkaitan dengan komunikasi dan hubungan kerjasama, problem yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan problem yang berkaitan dengan sarana prasarana.

B. Saran

1. Bagi Pimpinan dan para pengelola Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan untuk lebih cermat dan terarah dalam perencanaan program kerja sehingga penggunaan anggaran lebih terarah kepada pengembangan organisasi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan secara lebih baik.
2. Bagi pimpinan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri supaya lebih selektif dalam menerima sumber daya manusia baru baik dosen maupun tenaga pendidik supaya lebih kompeten dan banyak menyumbang suksesnya pengembangan organisasi menjadi organisasi yang lebih mapan yang diakui keunggulan dan prestasinya di segala bidang baik di tingkat fakultas, universitas, nasional maupun internasional.

DAFTAR PUSTAKA

Dina, S., Phangesti, D. S., & Hafizh, M. (2023). Manajemen Strategik Pengembangan Budaya Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Era Digital. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *4*(3), 569–580. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.482

Gutama, T. (2010). Peran Komunikasi dalam Organisasi. *Jurnal Sosiologi*, *25*(2), 107–113. https://core.ac.uk/download/pdf/12345734.pdf

Jerald Greenberg, R. A. B. (1997). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall.

Keith Davis, J. W. N. (1994). *Perilaku dalam Organisasi. Jilid I. Terjemahan oleh Agus Dharma*. Erlangga.

Moekijat. (2005). *Pengembangan Organisasi*. Mandar Maju.

Prastyani, Dessy. (2020). *Modul Manajemen Perubahan Dan Pengembangan (Ebm 513)*. Universitas Esa Unggul.

Prawirosentono, Suyadi dan Dewi Primasari. (2018). *Manajemen Stratejik & Pengambilan Keputusan Korporasi*. PT Bumi Aksara.

Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh Drs. Benyamin Molan*. Erlangga.

Rusdinal, R., & Afriansyah, H. (2021). *Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi*. PT Rajagrafindo Persada.

Sahadi, Otong Husni Taufiq, A. K. W. (2020). Karakter Kepemimpinan Ideal dalam Organisasi. *Jurnal Moderat*, *6* (3), 513–524. https://doi.org/10.61938/fm.v15i2.164

Saputra, R. G. (2023). *Peran Stakeholders Dalam Pengembangan Koperasi Konsumen Syari'ah BMT PAT Sepakat*. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) CURUP.

Septiani, S. (2020). *Manajemen Pendidikan Tinggi*. PT Sada Kurnia Pustaka.

Syukron, M., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau. *Jurnal Daya Saing*, *8*(2), 168–176. https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i2.869

Thoha, M. (1993). *Pembinaan Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada.

Tyagi, A. (2000). *Organizational Behavior*. Excel Book.

Wanuri. (2011). Manajemen Perubahan. *Jurnal STIE Semarang*, *8*(1).

Werdiningsih, R. (2024). *Konsep Dasar Teori Organisasi*. Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.

Wexley, K.N, Yukl, G. A. (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood : Irwin.

Yana, M. A. (2023). Manajemen Pemasaran Pendidikan Konteks Perguruan Tinggi. *Jurnal Pelita Nusantara*, *1*(3), 380–385.https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.286.

Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2020). Perilaku dan Pengembangan Organisasi. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). Pusaka Media.

Zhafira, N. N., Nabila, F., Latifah, S. N., Husna, L., & Regar, B. (2024). Upaya Menegakkan Budaya Etika Akademik Dalam Perguruan Tinggi. *Realisasi : Ilmu Pendidikan, Seni Rupa Dan Desain*, *1*(3), 163–174.

PENGURUS CABANG

Nahdlatul Ulama

KABUPATEN PEKALONGAN
PROVINSI JAWA TENGAH

PROFIL PENULIS

Prof. Dr. H. Moh. Sugeng Solehuddin, M.Ag lahir di Jakarta 12 Januari 1973 dengan NIP 197301122000031001, NIDN 2012017303, SCOPUS ID 57219846736, Golongan/Pangkat Pembina Utama Muda (IV/b) Jabatan Fungsional Akademik Guru Besar, Perguruan Tinggi Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan. Alamat Kantor: Jl. Pahlawan KM 5 Rowolaku, Kajen, Kab. Pekalongan 51161 Telp./Faks. (0285) 412575/ (0285) 423418 Alamat Rumah: Jl. Desa Perum ABRI Tanjung B.X No 12 Kec. Tirto, Kab. Pekalongan HP 08122749781.

Penulis memliki seorang istri bernama Miftah Mucharomah, M.Ag. (22 Juni 1972) dan dikaruniai 5 anak yaitu Fathan Nur Mohammed (27 April 2002), Lamya Nur Fadela (30 Mei 2003), M. Nabeel Nour Kameel (13 Mei 2007), L. Emine Nour Maola (12 Mei 2009) dan Ahmed Nur Mikaeel (10 Mei 2017). Selain itu penulis memiliki 12 saudara kandung dan 3 saudara ipar (pihak Istri), yaitu M. Iyos Sudarso (Alm), M. Sugeng Deden Denyantoro, Tatu

Meylan Nurhayati, M. Sugeng Rachmat Raharja, M. Sugeng Agus Maulana, Yuni Nurkhasanah, Siti Nuraktiviyah, M. Sugeng Tresno Ari Wibowo, Nine Mely Nur A'eni, M. Sugeng Harist Rahman (Alm), M. Sugeng Abdul Khofid, Ninuk Kurniasih, Siti Nurul Wakhidah (Alm), Ahmad Solikin, dan Ahmad Zaenuri.

Penulis Merupakan anak dari pasangan Rd. Sumarno dan Suhaemi dan Mertua bernama M. Dahlan. Bapak dari lima orang anak ini menyelesaikan pendidikan dasar di SD Penggung 2 Cirebon pada tahun 1985. Melanjutkan studinya di MTsN Cirebon 1, lulus pada tahun 1988. Kemudian menempuh pendidikan di MAN Cirebon 2, lulus pada tahun 1991. Penulis melanjutkan pendidikannya pada jenjang S1 di STAI Cirebon melalui beasiswa Supersemar dan lulus pada tahun 1995 dengan predikat wisudawan berprestasi. Beasiswa Pascasarjana membawanya menyelesaikan studi S2 di IAIN Sunan Kalijaga pada tahun 1999. Kemudian pada tahun 2013 penulis menyelesaikan pendidikan S3 di UIN Sunan Kalijaga. Karir yang pernah dijalani dimulai dari menjadi Guru MI Darut Tauhid Cirebon, kemudian menjadi Guru MTs Al-Hidayah Guppi Cirebon. Karir sebagai Dosen dimulai dari kampus yang membesarkannya yaitu STAI Cirebon, di sana penulis diangkat sebagai Dosen Luar Biasa. Kemudian berlanjut menjadi Dosen Program S2 Universitas At-Thahiriyah Jakarta dan menjadi Editor Jurnal Penelitian P3M STAIN Pekalongan dan Forum Tarbiyah Jurnal Pendidikan Islam. Pada tahun 2000 penulis resmi menjadi Dosen Tetap STAIN Pekalongan dan menjadi Narasumber Bidang Psikologi Perkembangan

se-Eks Karesidenan Pekalongan. Perjalanan karir penulis terus berlanjut di STAIN Pekalongan, pada tahun 2006 menjadi Sekretaris Jurusan Tarbiyah dan tahun 2009 sebagai Pjs Ketua Jurusan Tarbiyah. Menjadi anggota senat STAIN Pekalongan pernah penulis jalani pada tahun 2006 hingga 2010. Pada tahun 2010 sampai dengan 2014 menjadi Sekretaris Jurusan Tarbiyah STAIN Pekalongan. Tahun 2015 sampai dengan 2016 penulis diangkat sebagai Ketua Jurusan Tarbiyah STAIN Pekalongan. Seiring perubahan STAIN Pekalongan menjadi IAIN Pekalongan pada tahun 2016 dan beralih menjadi UIN K.H Abdurrahman Wahid Pekalongan pada tahun 2018 penulis pun menjadi Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan hingga saat ini.

Pengalaman pelatihan yang penulis ikuti dalam berbagai kegiatan yaitu (1) Pelatihan dan *Training of Trainers Central Teaching Staff of Development* di UIN Sunan Kalijaga tahun 2010, (2) Kursus TOEFL di Pusat Bahasa UGM, UNY, dan UIN Sunan Kalijaga tahun 2013, (3) Pelatihan Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Universitas Jenderal Soedirman tahun 2017, (4) Awareness of Quality Management System di TUV Rheinland Group tahun 2017, (5) Short Course Bahasa Inggris di IALF Bali tahun 2018, (6) Training on Computational Thinking and Programming, di Southeast Asian Ministers of Education Organization (Seameo) SEAQIM tahun 2021, (7) Extensive Reading Workshop di Tadris Bahasa Inggris IAIN Pekalongan tahun 2021, (8) Workshop Penyusunan Soal Try Out UP Berbasis HOTS Program Studi PPG Dalam Jabatan

Tahap Kedua Tahun 2021 di FTIK IAIN Pekalongan tahun 2021, (9) Workshop Peningkatan Kompetensi Pedagogis bagi Dosen FTIK IAIN Pekalongan di FTIK IAIN Pekalongan tahun 2021, (10) Workshop Asesor BAN PT Program Studi S1 di Dirjen Pendis tahun 2022.

Selain Pengalaman pelatihan penulis juga memilki pengalaman penelitian antara lain: (1) Gagasan dan Praktek Pendidikan Islam K.H. Ahmad Dahlan dan K.H. Hasyim Asy'ari (Suatu Studi Perbandingan) sebagai peneliti individual dan sumber dana mandiri tahun 1999, (2) Respon Siswa Madrasah Aliyah terhadap STAIN Pekalongan sebagai anggota tim dengan sumber dana DIPA STAIN Pekalongan tahun 2001, (3) Peran Kia dalam Membangun Kesadaran Gender di Kota Pekalongan sebagai anggota tim dengan sumber dana DIPA STAIN Pekalongan, (4) Madrasah Aliyah sebagai Stakeholders STAIN Pekalongan sebagai anggota tim dengan sumber dana DIPA STAIN Pekalongan, (5) Efektifitas Penyelenggaraan Madrasah Model sebagai anggota tim dengan sumber Dana Hibah Balitbang Kementerian Agama Ritahun 2003, (6) Profil Intelektual Muslim Masa Orde Baru sebagai ketua tim dengan sumber dana DIPA STAIN Pekalongan tahun 2004, (7) Agama dan Hak-hak Reproduksi Perempuan di Majelis Taklim Kota Pekalongan sebagai anggota tim dengan sumber dana DIPA STAIN Pekalongan tahun 2005, (8) Implementasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) bagi Pengembangan Mutu Madrasah di Kota Pekalongan sebagai ketua tim dengan sumber dana DIPA STAIN Pekalongan tahun 2006, (9) Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan

Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kota Pekalongan (Analisis Keterlibatan Guru dan Komite Madrasah) sebagai ketua tim dengan sumber dana DIPA STAIN Pekalongan tahun 2011, (10) Persepsi Alumni Jurusan Tarbiyah terhadap Eksistensi STAIN sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Keguruan (Studi Survei di Eks-Karesidenan Pekalongan) sebagai ketua tim dengan sumber dana DIPA STAIN Pekalongan tahun 2012, (11) Pemberdayaan Mutu Pendidikan di Madrasah (Studi di MSI Kramatsari dan MSI 01Kauman Kota Pekalongan) sebagai penelitian individual dengan sumber dana DIPA STAIN Pekalongan tahun 2012, (12) Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogis Guru Madrasah Ibtidaiyah (Kasus Kota Pekalongan) sebagai ketua tim dengan sumber dana DIPA STAIN Pekalongan tahun 2013, (13) Implementasi Pengembangan Mutu Madrasah Model (Studi Kasus MTsN Model Lebaksiu Tegal) sebagai penelitian individual dengan sumber dana mandiri tahun 2013, (14) Pengelolaan Kinerja Dosen dalam membangun budaya Akademik di Program Studi Pendidikan Agama Islam dan Pendidikan Bahasa Arab Jurusan Tarbiyah STAIN Pekalongan sebagai ketua tim dengan sumber dana DIPA IAIN Pekalongan tahun 2016, (15) Struktur Sosial dan Prestasi Generasi Akademik Generasi Milenial di PTKIN di Jawa Tengah sebagai ketua tim dengan sumber dana DIPA IAIN Pekalongan tahun 2017, (16) Angka Partisipasi Kuliah Masyarakat Jawa Tengah terhadap PTKIN 2015-2017 (Studi Atas Persepsi, Analisis Faktor dan Animo Masyarakat Jawa Tengah terhadap PTKIN) sebagai ketua tim dengan sumber

dana DIPA IAIN Pekalongan tahun 2018, (17) Evaluasi dan Kesiapan Sekolah di Wilayah Jawa Tengah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh di Era Pandemi Covid-19 sebagai ketua tim dengan sumber dana Hibah Bidang Pendidikan Umum Provinsi Jawa Tengah tahun 2020, (18) Upaya Pemberdayaan Mutu Pendidikan sebagai ketua tim dengan sumber dana Hibah Penelitian FTIK UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan tahun 2022, (19) Pengembangan Organisasi FTIK UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan dalam Perspektif Civitas Akademika dan Stakeholder sebagai ketua tim dengan sumber dana DIPA UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan tahun 2022, (20) Pengukuran Evaluasi Kemandirian Ekonomi Pesantren di Jawa Barat dan Banten sebagai ketua tim dengan sumber dana Hibah Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Jakarta tahun 2023.

Sebagai seorang akademisi dan peneliti, penulis telah melahirkan berbagai karya serta mengikuti beberapa penelitian. Karya dalam bentuk buku yang pernah dibuat ialah: (1) Ensiklopedi Tokoh Pendidikan Islam (Editor), (Gama Media Yogyakarta dan STAIN Press Pekalongan, 2005), (2) Teori dan Model Kepemimpinan dalam Pendidikan (STAIN Press Pekalongan, 2008), (3) Studi Tokoh Pendidikan dan Kawasan Islam (Diktat), (STAIN Press Pekalongan, 2008), (4) Teknologi Peandidikan (Diktat), (STAIN Press Pekalongan, 2008), (5) Psikologi Perkembangan dalam Perspektif Pengantar, (Penerbit Gama Media Yogyakarta dan STAIN Press Pekalongan, 2009), (6) Reinventig Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam (STAIN

Press Pekalongan, 2010), (7) Pembelajaran Konsep Abstrak Materi PAI pada Anak Tunarungu di Lingkungan Keluarga (Pekalongan; Duta Media Utama, 2016), (8) Reinventing Puji-pujian Solawat Berbasis Kearifan Lokal (Penerbit NEM ,2017), (9) Struktur Sosial dan Prestasi Generasi Akademik Generasi Milenial di PTKIN di Jawa Tengah (Penerbit NEM ,2017), (10) Pengelolaan Kinerja Dosen dan Budaya Akademik (Pekalongan; NEM, 2018), (11) Angka Partisipasi Kuliah Masyarakat Jawa Tengah terhadap PTKIN Tahun 2015-2017 (Pekalongan; NEM, 2019), (12) Kado Pendidikan Islam K.H. Ahmad Dahlan dan K.H. Hasyim Asy'ari untuk Indonesia (Zahir Publishing, 2021), (13) Pendidikan Islam dalam Lintasan Filsafat dan Sejarah (Penerbit Pustaka Ilmu, 2021), (14) Konsep Kebijakan Mutu Pendidikan dalam Pengelolaan MTsN Model (Pekalongan; NEM, 2021), (15) Pendidikan Karakter melalui Pembelajaran Matematika Realistik Berbasis Etnomatematika pada Sekolah Dasar di Eks-Karesidenan Pekalongan (Duta Media Utama, 2021), (16) Implementasi Kebijakan dalam Peningkatan Mutu Madrasah Model (Pekalongan; NEM, 2022).

Karya dalam bentuk jurnal penelitian yang pernah ditulis antara lain: (1) *Reinventing Pendidikan Islam Harun Nasution* (Jurnal Forum Tarbiyah, Vol. 8 (1) 2012 hal.119-128 p-ISSN: 1829-5525, 2012); (2) Reaktualisasi Metodologi Pengajaran Islam Klasik di Era Globalisasi (Edukasia Islamika, Vol. 10 (2) 2012 hal.186-199 p-ISSN: 2548-5822, 2012); (3) *Isma'il Raji Al-faruqi the Founding Father Islamisasi Pengetahuan* (Jurnal Forum Tarbiyah, Vol. 8 (2) 2013 hal.203-1214 p-ISSN: 1829-5525, 2013); (4) Peran Orang Tua

dalam Mendidik Anak Perempuan Telaah atas Pemikiran Mohammad Fauzil Adhim (Jurnal Forum Tarbiyah, Vol. 11 (1) 2015 hal.65-77 p-ISSN: 1829-5525, 2015); (5) *Diraasah fi barnaamiji al-Tamkiin li Qismi Ta'liim al-Lughah al- A'rabiyyah Kuliyah al-Jaami'ah al-Islaamiyah al-Hukuumiyah Pekalongan Sanah 2015-2019* (Alsinatuna, Vol. 8 (1) 2017 hal. 1-23 p-ISSN: 2503-2690, 2017); (6) *Promoting the System of Educational Quality Management in an Indonesian Madrasa* (Edukasia Islamika, Vol. 4 (2) 2019 hal. 189-204 p-ISSN: 2548-5822, 2019); (7) *Effect of Knowledge Sharing dan Leader member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lectures' Performance* (Systematic Reviews in Pharmacy, Vol. 11 (9) 2020 hal. 972-981 p-ISSN: 0976-2779, 2020); (8) *The Significant of E-assessment for Indonesian Literacy with Character Education in Pandemic Era* (Journal of Social Studies Education Research, Vol. 12 (4) 2021 hal. 231-256, e-ISSN: 1309-9108, 2021); (9) *Shaping Students' Character through Edutainment Strategies* (Journal of Education and Social Research, Vol. 11 (6) 2021 hal. 173-185 p-ISSN: 2240-0524, 2021); (10) *Ta'zir at Islamic Boarding Schools*: *Insight from Islamic Education Values* (Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management, Vol. 7 2021 hal. 70-78 p-ISSN: 2501-3513, 2021); (11) *Islamic tradition and religious culture in halal tourism: empirical evidence from Indonesia* (Jurnal Kajian Islam dan Budaya, Vol. 19 (1) 2021 hal. 79-100 p-ISSN: 1693-6736, 2021); (12) *The Basic Theory and Implementation of Mahārah Al- Istimā' in Higher Education* (Alsinatuna, Vol. 6 (1) 2021 hal. 83-89 p-ISSN: 2503-2690, 2021); (13) *Character Education Through*

Realistic Mathematics Learning Based On Ethnomathematics (Journal of Medives, Vol. 5 (2) 2021 hal.211-221 p-ISSN: 2549-5070, 2021); (14) *Transformation- The State Islamic Institute Becomes A State Islamic University*: *Insight from Religious Moderation and Science Harmonization* (Social Sciences and Education Research Reviw e-ISSN: 2392-9863 Vol. 8 (2) 2021 hal. 196-212 p-ISSN: 2393-1264, 2021); (15) Peran Kepemimpinan Kepala Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) TK Muslimat NU Masyitoh 08 Kramatsari-Pekalongan (Jurnal Asghar, Vol. 1 (1) 2021 hal. 1-10 p-ISSN: 2807-3479, 2021); (16) *Methods of Islamic Character Education in the Qur'an:Examining the Tafsir Al- Mishbah Surah Al-A'raf Verses 35-36* (International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 26 (1) 2022 hal. 129-155 p-ISSN:1475-7192, 2022); (17) *The Educational Evaluation of Tahfizul Quran Program in Boarding School*: *Stake Model Perspective* (Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan, Vol. 20 (2) 2022 hal. 271-287 p-ISSN: 2477-796X, 2022); (18) *The Value of Social Care Character Education through Zikir Tarekat Qadiriyah Wa Naqsyabandiyah* (Edukasia Islamika, Vol. 7 (1) 2022 hal. 78-91 p-ISSN: 2548-5822,2022), (19) *Development Mathematics Realistic Education Worksheet Based on Ethnomathematics in Elementary School* (Phenomenon, Vol 12 (1) 2022 hal. 77-89 p-ISSN: 2088-7868, 2022), (20) Pemikiran Pragmatisme dalam Filsafat Pendidikan Islam Perspektif Kontemporer (Journal of Creative Power and Ambition, Vol. 1 (2) 2023 hal. 63-71, 2023), (21) *Developing Children's Islamic Spiritual Intelligence in the Digital Age*: *Indonesian Family Education*

Methods (International Journal of Instruction, Vol. 16 (1) 2023 hal. 357-376 p-ISSN: 1308-1470,2023).

Penulis juga melahirkan beberapa lokakarya yaitu (1) Sosialisasi Kurikulum 2013 bagi Guru Madrasah (Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan, Narasumber, 2013); (2) Mengembalikan Ruh Pemberdayaan Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah (STAIN Pekalongan, Penyaji, 2015); (3) Metode Pembelajaran Berbasis Karakter bagi Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Ibtidaiyah se Kota Pekalongan Tahun 2017 (Pemerintah Kota Pekalongan, Narasumber, 2017); (4) Workshop Peningkatan Kompetensi bagi Guru Agama Islam SD/MI Se Kota Pekalongan Tahun 2018 (Pemerintah Kota Pekalongan, Narasumber, 2018); (5) Ngobrol Pendidikan Agama Islam (NGOPI) (Pemerintah Kota Pekalongan, Narasumber, 2019); (6) Lokakarya Nasional dan Evaluasi Penyelenggaraan Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) (Forum Dekan Tarbiyah dan Keguruan (FORDETAK, Narasumber, 2021), (7) International Conference on Islam and Education (Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, Penyaji, 2021); (8) International Conference on Islam and Education "Moderate Islamic Education for Sustainable Development in Plural Society" (Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN K.H.Abdurrahman Wahid Pekalongan, penyaji, 2022); (9) Best Practices di FTIK dalam Konteks Pendidikan Globel di Era Society 5.0 (UIN Datokarama Palu, Narasumber, 2022); (10) STEM-Based Mathematics Learning Innovationin the Era of Society 5.0 (Prodi Tadris Matematika FTIK UIN K.H.Abdurrahman

Wahid Pekalongan, Keynote Speaker, 2022); (11) Inovasi Pendidikan di Era Society 5.0 (IAIN Palangkaraya bekerja sama dengan FORDETAK, Narasumber, 2022); (12) *Seminar Nasional PGMI* (PGMI FTIK UIN K.H.Abdurrahman Wahid Pekalongan, Penyaji, 2023): (13) *International Conference on Islamic Studies* (Pascasarjana UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, penyaji, 2023); (14) Integrasi Ethno-STEM dan Technological Pedagogic Content Knowledge (Prodi Tadris Matematika FTIK UIN K.H.Abdurrahman Wahid Pekalongan, Keynote Speaker, 2023).

Karya dalam bentuk makalah yang pernah dilahirkan oleh penulis ialah: (1) Ilmu *Qiro'at*; (2) Latar Belakang Runtuhnya Dinasti Ayyubiyah 1171-1250 M; (3) Konsep Insan Kamil Al-Jalili; Studi Sejarah Lahirnya Pemikiran Al-Jalili; (4) Fazlur Rahman tentang Pemikiran Hukum Islam; Suatu Kajian Eksploratif; (5) Perspektif Filsafat Pendidikan Islam tentang Ilmu; (6) Nilai-nilai Pendidikan Islam dalam Surat Al-Baqoroh (*Review Tesis*); (7) Mobilisasi Pedagang Nasi "Sego Jamblang" di Kota Gunung Sari Kodya Cirebon; (8) Filsafat Ilmu; Relevansinya bagi Seorang Dosen dalam Melaksanakan Tugas; (9) *Fungtional and Conflict Theories of Education* (*Book Report*); (10) Fazlur Rahman: *Muslim Intelectual (Review Journal The Mosleem Word)*; (11) *How Effective is Schooling (Book Report)*; (12) Penelitian Kebijakan Pemberdayaan Madrasah Ibtidaiyah dalam Menghadapi Pendidikan Dunia Modern; (13) Prosiding Seminar Nasional. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat antara lain: (1) Tim Redaksi Jurnal Forum Tarbiyah (STAIN Pekalongan, 2011 s.d. 2015); (2) Pengurus Cabang NU Kabupaten Pekalongan

(PCNU Kabupaten Pekalongan, 2013); (3) Panitia Pelatihan Metodologi Pembelajaran bagi Guru Pendidikan Agama Islam SD/MI dan MTs Se Kota Pekalongan (Kota Pekalongan, 2015); (4) Anggota Perkumpulan Sarjana Pendidikan Islam Indonesia (PSPII) (Indonesia, 2016 s.d. sekarang);(5) Ketua Tim Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Prodi Bagi Dosen: *Say No to Bullying:* Edukasi Konsep Berfikir Anak Usia Sekolah dasar di Kelurahan Bendan Kergon Pakelongan (Kelurahan Kergon Kota Pekalongan, 2017); (6) Tim Redaksi Jurnal Edukasia Islamika Tahun (IAIN Pekalongan/UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan,2017-sekarang); (7) Pengurus Takmir, Imam dan Khotib Kultum Kegiatan Ramadhan di Masjid Al-Mubtadi- in (Tirto, Kabupaten Pekalongan, 2017 s.d sekarang); (8)Penceramah pada kegiatan Malam Tirakatan HUT RI ke-72 (Tirto, Kabupaten Pekalongan,2017); (9) Kader Penggerak NU (PWNU Jawa Tengah, 2018); (10) Penasehat Majelis Pimpinan Cabang Fahmi Tamami (Kabupaten Pekalongan, 2021-2025); Asesor BAN-PT (BAN-PT, 2022-sekarang).

Ada beberapa karya yang sudah dipatenkan menjadi hak kekayaan intelektual (HAKI), antara lain: "Angka Partisipasi Kuliah Masyarakat Jawa Tengah terhadap PTKIN Tahun 2015-2017" dalam bentuk buku (2019), "Pendidikan Karakter Melalui Pembelajaran Matematika Realistik Berbasis Etnomatematika pada Sekolah Dasar di Eks-Karesidenan Pekalongan" dalam bentuk laporan penelitian (2020), "Pengembangan Organisasi FTIK UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan dalam Perspektif

Sivitas Akademika dan Stakeholder" dalam bentuk laporan penelitian (2023).

Kegiatan Profesional/Pengabdian Kepada Masyakarat penulis lakukan antara lain: (1) Anggota Perkumpulan Sarjana Pendidikan Islam Indonesia (PSPII) tahun 2016-sekarang, (2) Tim Redaksi Jurnal Edukasia Islamika Tahun 2017-sekarang, (3) Penasehat Majelis Pimpinan Cabang Fahmi Tamami Kabupaten Pekalongan Tahun 2021-2025. Asesor BAN-PT Tahun 2022-sekarang. Selain itu penulis melakukan kunjungan Luar Negeri antara lain: (1) Kunjungan Kerja di Pondok Pesantren Dar al-Misbah Thailand Selatan tahun 2020, (2) Kunjungan Kerja Penjajakan Kerjasama di Institut Pendidikan Guru, Penang Malaysia (3) Kunjungan Kerja Penjajakan Kerjasama di Universiti Sains Malaysia tahun 2022 dan (4) Visiting Profesor di Daegu Catholic University, Korea Selatan tahun 2023.

Penulis memiliki berbagai pengalaman dalam jabatan pengelolaan institusi: Ketua Pramuka (Pradana) di MAN 2 Cirebon (1989-1990), Wakil Ketua OSIS di MAN 2 Cirebon (1989-1990), Wakil Ketua PMII di Kabupaten Cirebon (1991-1993), Wakil Ketua Senat Mahasiswa di STAI Cirebon (1991-1993), Sekretaris Jurusan Tarbiyah di STAIN Pekalongan (Periode I: 2006-2009, Periode II: 2010-2014), PJs Ketua Jurusan Tarbiyah di STAIN Pekalongan (2009), Ketua Jurusan Tarbiyah di STAIN Pekalongan (2015-2016), Dekan FTIK di IAIN Pekalongan (2016-2022), Pembina Senat Mahasiswa FTIK di IAIN Pekalongan/UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan (2016-sekarang), Senat

IAIN Pekalongan (2017-2020), Anggota Tim Penilaian Jabatan Akademik Dosen di IAIN Pekalongan (2017-2020), Tim Penilai Kerja Aparatur Sipil Negara di IAIN Pekalongan (2019-sekarang), Dekan FTIK di UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan (2022-sekarang), Senat UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan (2022-2025).

Selain disibukkan dengan berbagai kegiatan didalam negeri, penulis juga melakukan kunjungan ke luar negeri, ia mengikuti program postdoctoral di Universiti Kebangsaan Malaysia (2011), International Islamic University Malaysia (2011), Universiti Malaya, Malaysia (2011), University of Western Australia (2013), Murdoch University (2013), Curtin University (2013). Selain itu, ia melakukan kunjungan kerja ke Universiti Malaysia Perlis (UNIMAP) (2020), Kolej Universiti Islam Perlis (KUIPs), Malaysia (2020), Pondok Pesantren Dar al-Misbah, Thailand Selatan (2020), penjajakan kerjasama dengan SEAMEO Recam Penang, Malaysia (2022), Institut Pendidikan Guru, Penang, Malaysia (2022), Universiti Sains Malaysia (2022), menjadi Visiting Profesor di Daegu Catholic University, Korea Selatan (2023), visiting Profesor Chanal Swes University Mesir (2024), dan visiting professor sekolah Indonesia Jeddah Makkah Riyadh (2024).

Penghargaan yang pernah penulis dapatkan: meraih Juara I Lomba Cerdas Tangkas P4 dari Pemerintah Kabupaten Cirebon (1992), Juara II Lomba Cerdas Tangkas P4 dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat (1993), Beasiswa PMDK IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dari IAIN Sunan Gunung Djati Bandung (1990), Beasiswa Supersemar

STAI Cirebon dari Yayasan Supersemar (1990), Wisudawan Berprestasi Angkatan ke-IV STAI Cirebon dari STAI Cirebon (1995), Beasiswa Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Program Magister dan Doktor dari Kementerian Agama RI (1997-2022), Satya Lencana Karya Satya 10 tahun sebagai ASN dari Presiden RI (Joko Widodo) (2017), Satya Lencana Karya Satya 20 tahun sebagai ASN dari Presiden RI (Joko Widodo) (2020).

Dalam organisasi profesi/ilmiah, ia adalah Asesor di Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) (2022-sekarang), Asesor Bidang Agama Program Studi Perguruan Tinggi KEMENAG RI (2022), Asesor Beban Kerja Dosen (BKD) (2012-sekarang).

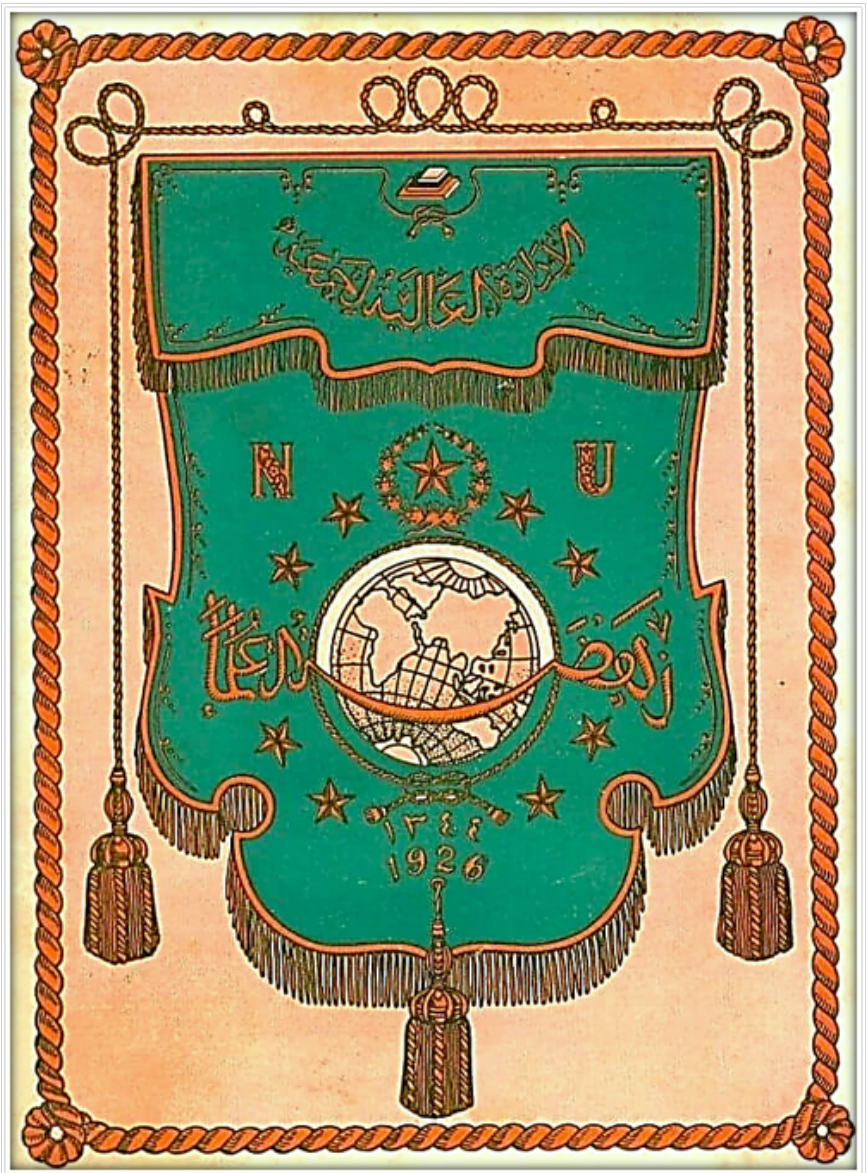
Selemah-lemahnya manusia adalah orang yang tidak bisa merekrut teman untuk dirinya, tetapi, yang lebih bodoh/lemah dari itu, ialah yang membuat perginya mereka yang telah diperolehnya. (Sahabat Ali bin Abi Thalib Karromallahu Wajha)

Dr. Muhamad Jaeni, M.Pd, M.Ag, lahir di Kuningan pada tanggal 11 April 1975. Saat ini penulis tinggal di wiradesa, Pekalongan. Pendidikan tinggi ditempuh mulai dari S-1 di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga (lulus 2000), Pascasarjana di Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) dengan spesialisasi Manajemen Pendidikan (lulus 2005), penulis juga mengambil program Pascasarjana di UIN Sunan Gunung Djati Bandung (lulus 2009) dan meraih gelar Dr. dari UIN Walisongo Semarang dengan konsentrasi studi Islam (lulus 2019). Aktivitas menulis saat ini selain mengajar pada jenjang sarjana dan pascasarjana UIN KH. Abdurrahman Wahid Pekalongan adalah sebagai Wakil Dekan I bidang Akademik dan Kelembagaan FTIK periode 2021-2025. Jalin Kerjasama dengan penulis via e-mail: m. jaeni@uingusdur.ac.id.

Dr. Sopiah, M.Ag. Lahir di Ciamis, Jawa Barat pada tanggal 07 Juli 1971. Pendidikan di mulai dari SDN 3 Cihaurbeuti, lulus tahun 1984, MTs Al Ishlah cihaurbeuti, lulus tahun 1987, MAN Darussalam Ciamis, lulus Tahun 1990, dilanjut Studi di S1 Program studi pendidikan Bahasa Arab, Fakutas Tarbiyah lulus Tahun 1995, S2 Program studi Pendidikan islam Lulus tahun 1997, keduanya di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan S3 program Studi Islam, di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, lulus tahun 2009. Dari Tahun 2000 sd sekarang mengabdi sebagai Dosen FTIK UIN KH Abdurrahman Wahid Pekalongan. Selain sebagai Dosen

mengabdi sebagai anggota Dewan Pendidikan Kabupaten Pekalongan masa bakti tahun 2015-2019 dan masa bakti tahun 2020-2024, sebagai Pengurus KB dan RA Muslimat Desa Kauman Wiradesa masa bakti tahun 2021-2025 dan Pengurus Muslimat Cabang Kabupaten Pekalongan masa bakti Tahun 2021-2025.

Dr. Abdul Khobir, M.Ag., lahir di Gresik, Jawa Timur, pada tanggal 05 Januari 1972. Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah sampai dengan Madrasah Aliyah ditempuh dikota kelahirannya. Pada Tahun 1992, ia masuk IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam. Pada tahun 1999 ia melanjutkan studinya di program Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang Program Studi Pendidikan Islam. Ia melanjutkan studi S3 di IAIN Walisongo Semarang (sekarang menjadi UIN Walisongo Semarang) tahun 2014. Pendidikan nonformal yang pernah ditempuh Madrasah Diniyah Al Karimi Tebuwung Dukun Gresik lulus tahun 1989, Madrasah Diniyah Al Ishlah Bunga Gresik lulus tahun 1992 dan Madrasah Diniyah Wachid Hasyim Yogyakarta lulus tahun 1996. Sejak tahun 2000 sampai dengan sekarang, ia sebagai dosen tetap Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.


الإدارة العالية لجمعية
N
U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

K.H. ABDURRAHMAN WAHID

PEKALONGAN – INDONESIA

https://uingusdur.ac.id/

PENGEMBANGAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI

DALAM PERSPEKTIF SIVITAS AKADEMIKA DAN STAKEHOLDER

Buku ini menawarkan pengalaman bagaimana mengelola, mengorganisir dan mengembangkan organisasi Perguruan Tinggi. Organisasi dianggap baik, jika selalu berupaya melakukan pengembangan ke arah yang lebih baik dengan memperhatikan perubahan-perubahan yang ada di sekitarnya dan mendengarkan masukan-masukan dari para anggotanya serta stakeholder yang dapat digunakan sebagai acuan untuk pengembangan organisasi. Di dalam rangka pengembangan organisasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri hendaknya mengoptimalkan layanan pendidikan dengan potensi sumber daya yang ada, memperkuat komitmen personil yang dapat mendorong untuk mencapai tujuan organisasi melalui visi dan misi organisasi dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam penyelenggaraan Pendidikan Tinggi.

RIZQUNA

CV. RIZQUNA

Jl. KS Tubun Gang Camar RT 05/04
Karangsalam Kidul, Kedung Banteng, Banyumas
www.rizquna.id
penerbit_rizquna
cv_rizqunaa@gmail.com
085257288761

ISBN 978-623-8608-06-5